

Robert Bosch GmbH
Historische Kommunikation (C/CCH)

Postfach 30 02 20
70442 Stuttgart

Telefon 0711 811-44156
Telefax 0711 811-44504

Leitung:
Dr. Kathrin Fastnacht

www.bosch.com/cch

Weitere Exemplare dieser Broschüre
können per E-Mail angefordert werden:
bosch@infoscan-sinsheim.de

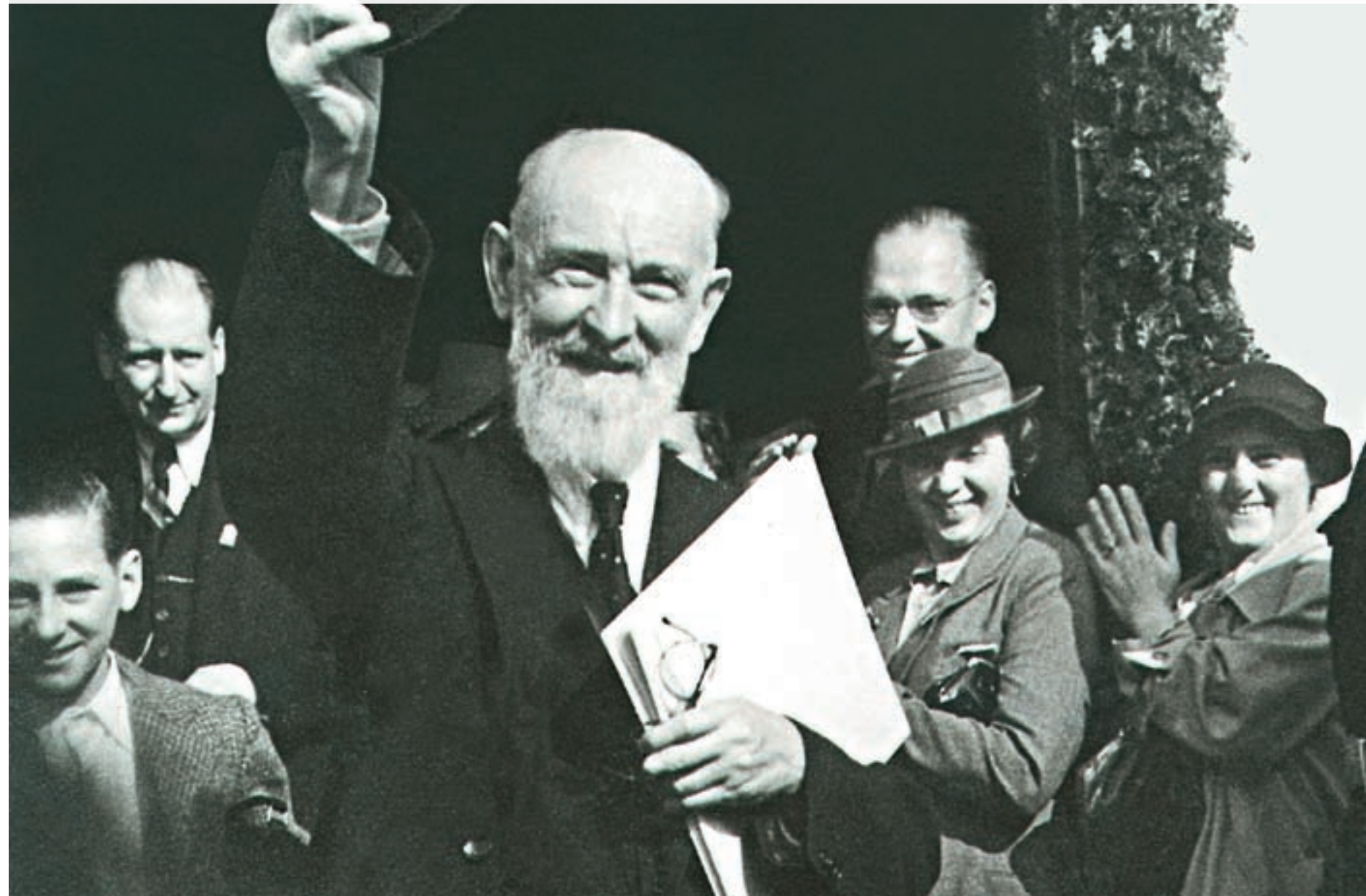
Robert Bosch

Leben und Werk

Magazin zur Bosch-Geschichte
Sonderheft 1



BOSCH
Technik fürs Leben



Vorwort

Titelfoto:
Robert Bosch verlässt
nach der Feier zum
50-jährigen Firmen-
jubiläum am 23. Sep-
tember 1936 die
Stuttgarter Stadthalle.
Der Tag war zugleich
sein 75. Geburtstag.

Dieses Heft ist dem Leben und Werk von Robert Bosch gewidmet. Es liegt nun in einer von der Robert Bosch GmbH und der Robert Bosch Stiftung vollständig neu bearbeiteten Ausgabe vor. Es geht nicht um eine umfassende Unternehmensgeschichte, sondern darum, den Menschen Robert Bosch und sein Wirken erkennbar zu machen.

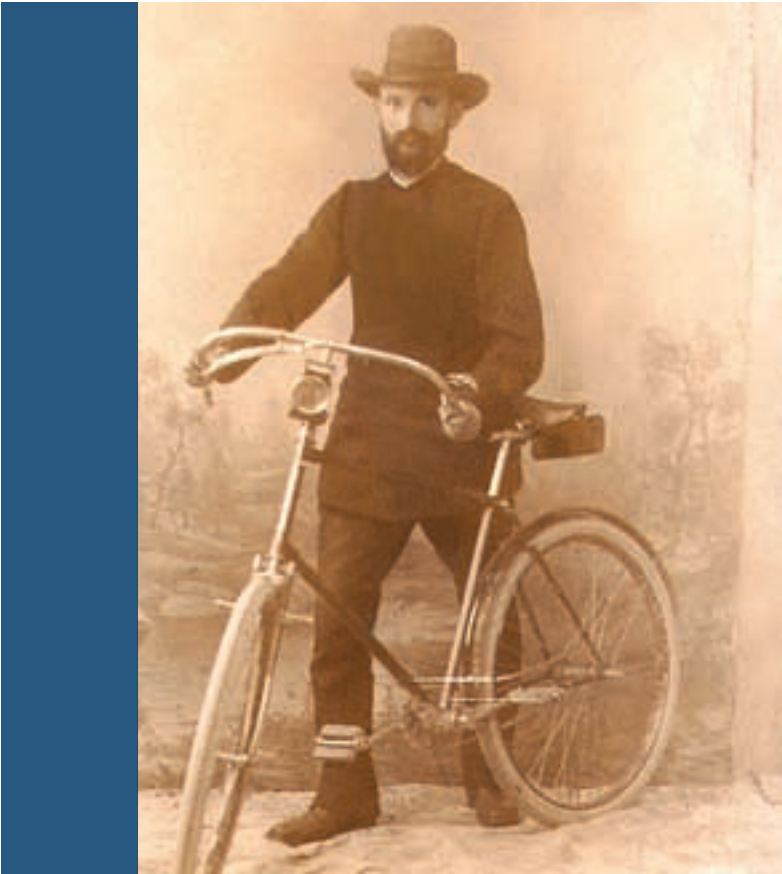
Robert Bosch hatte einen Wahlspruch, der ihn seit seiner Jugend begleitete: „Sei Mensch und ehre Menschenwürde!“ Auch wenn er begeisterter Techniker und leidenschaftlicher Unternehmer war, so war sein größtes Interesse auf Menschen gerichtet und Menschenführung war seine überragende Kompetenz. Wie er gelebt und gedacht hat, welche Erfahrungen ihn prägten, mit welchen wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen er umzugehen hatte, aber auch wie sein privates Leben verlief – all diese Facetten verdeutlichen und vertiefen das Bild eines Mannes, der ebenso ein liberaler Weltbürger war wie ein die Heimat liebender Schwabe, ebenso ein Techniker wie ein Naturfreund, ebenso ein sozialpolitischer Feuerkopf wie ein umsichtiger Patriarch.

Es ist für mich immer wieder erstaunlich zu erleben, wie sehr Robert Bosch noch heute, fast 70 Jahre nach seinem Tod, Unternehmen und Stiftung prägt. Dabei hinterließ er kein starres Korsett an Regeln, das die Gestaltungsmöglichkeiten der heute Tätigen beschränken würde. Er übt immer noch seinen Einfluss über die Anziehungskraft seiner Persönlichkeit aus. Er wirkt als Vorbild, gerade auch weil er keine Idealgestalt war, sondern ein kantiger, unbequemer Mann, der viel geliebt wurde, aber auch oft Ärger erregte. Vor allem aber wurde er respektiert, denn man wusste, dass er weiter dachte und klarer sah als die meisten seiner Zeitgenossen und dass er für das stand, was er sagte.

Ich wünsche diesem Heft weite Verbreitung, denn es erlaubt dem Leser, dem Menschen Robert Bosch zu begegnen und zugleich die Ursprünge unseres Unternehmens kennenzulernen und den bis heute bestehenden Respekt für den Firmengründer wie auch die Faszination für das Unternehmen zu verstehen.

Dr. Christof Bosch

Inhalt



Ab 1890 besuchte Robert Bosch seine Kunden mit seinem extra aus England importierten Fahrrad. Damit war er schnell und sicher unterwegs, denn zu dieser Zeit waren Hochräder noch gang und gäbe. Mit dem „safety bike“ sorgte der junge Unternehmer auf den Straßen Stuttgarts für Aufsehen.

4	Der Mensch
6	„Es fehlte mir auch am Sitzfleisch und Ehrgeiz“ Kindheit und Ausbildung von Robert Bosch
12	„Liebe Anna ...“ Robert Boschs Ehe mit Anna Kayser
16	Mitarbeiterin, Beraterin und Vermittlerin Robert Boschs Ehe mit Margarete Wörz
20	Jägerlatein und Vogelparadies Robert Bosch als Jäger und Landwirt
26	Der Unternehmer
28	„Am liebsten wäre mir’s schon allein“ Die Werkstätte für Feinmechanik & Elektrotechnik
32	Die zündende Idee Robert Bosch und der Magnetzünder
38	Jahre des Umbruchs Rationalisierung, Diversifizierung und Kooperation
42	„Mit-Arbeiter“ statt Lohnempfänger Der Arbeitgeber Robert Bosch
46	Der Visionär
48	Bildung und Gesundheit Das gemeinnützige Engagement von Robert Bosch
52	Die heilende Kraft der Natur Homöopath und Lebensreformer
56	Liberaler Demokrat mit sozialer Verantwortung Robert Bosch und die Politik
60	Sein letzter Wille Das Testament von Robert Bosch
64	Robert Bosch – Was bleibt?
70	Zeittafel

Der Mensch

Robert Bosch mit seiner
Frau Margarete und ihrem
Sohn Robert d. J., 1931





„Es fehlte mir auch am Sitzfleisch und Ehrgeiz“ Kindheit und Ausbildung

von Dr. Kathrin Fastnacht

Der Mann, der als Gründer eines erfolgreichen und weltweit agierenden Technologie- und Dienstleistungsunternehmens in die Geschichte eingehen sollte, war kein begeisterter Schüler und wäre eigentlich lieber etwas ganz anderes geworden: „Mein Sinn stand allerdings mehr nach Zoologie und Botanik, aber ich hatte keinen Gefallen an der Schule [...]“. Robert Boschs Abneigung galt den Lehrern, später den Ausbildern, nicht den Inhalten. Er war schon als Schüler wissbegierig und vielfältig interessiert.

Robert Bosch wurde am 23. September 1861 in Albeck bei Ulm geboren. Er war das elfte von zwölf Kindern des wohlhabenden Kronenwirts, Bauern und Bierbrauers Servatius Bosch und seiner Frau Maria Margaretha. Beide Eltern hatten große Anwesen geerbt. Sein Vater war Freimaurer und überzeugter Demokrat, sehr belesen und gebildet. Robert Bosch beschreibt seine Mutter im Rückblick als außerordentlich tüchtige und verständnisvolle Frau, die jederzeit nachts aufstand, um für spät ankommende Fuhrleute Mahlzeiten oder für den kranken Sohn Malzbonbons zuzubereiten.

Umzug nach Ulm

Die erste große Veränderung im Leben von Robert Bosch war der Umzug nach Ulm. Servatius Bosch verkaufte 1869 sein Gasthaus und setzte sich mit 53 Jahren zur Ruhe. Angesichts der Pläne zum Bau der neuen Eisenbahnlinie Ulm-Heidenheim fürchtete er, seine Hauptkunden – die vorbeiziehenden Fuhrleute – zu verlieren. Außerdem wollte keines seiner erwachsenen Kinder das Gasthaus und die dazugehörige Landwirtschaft übernehmen. Robert Bosch besuchte in Ulm die Realschule, die ihm jedoch nicht in bester Erinnerung blieb: „Durch die Schule [...] habe ich mich so schlecht und recht durch-

Bild links:
Robert Bosch mit seiner Schwester Maria, 1871

Robert Boschs Mutter
Maria Margaretha
(1818–1898), Fotografie
nach einem Ölgemälde,
um 1838



Robert Boschs Vater
Servatius (1816–1880),
Fotografie nach einem
Ölgemälde, um 1838





Bild oben links:
Das Geburtshaus von Robert Bosch in Albeck bei Ulm: der Gasthof „Zur Krone“

Bild oben rechts:
Von 1869 bis 1876 besuchte Robert Bosch die Ulmer Realschule in der Olgastraße.

gefunden. Wir hatten eine ganze Anzahl alter und veralteter Lehrer.“ So war Bosch von seinen Leistungen her zwar in der oberen Hälfte der Klasse, aber nie an der Spitze. Allerdings gab er zu: „Es fehlte mir auch am Sitzfleisch und Ehrgeiz.“ Obwohl er gerne etwas in Verbindung mit Zoologie oder Botanik studiert hätte, ging er deshalb nicht aufs Gymnasium, sondern entschied sich auf Anraten seines Vaters für eine Lehre als Feinmechaniker. Mit seinem Lehrherrn Wilhelm Maier, „Mechanicus & Opticus“ in Ulm, hatte Robert Bosch allerdings wenig Glück. Dieser kümmerte sich kaum um die Ausbildung der Lehrlinge, war oft gar nicht in der Werkstatt und konnte den Auszubildenden wenig vermitteln. Nach drei Jahren, im Alter von 18 Jahren,

schloss Bosch seine Lehre ab. Sein größter Wunsch war es nun, die Welt zu entdecken und Neues zu lernen.

Wanderjahre

Nachdem er sich in Heidelberg, Pforzheim und Karlsruhe vergeblich um eine Stelle bemüht hatte, ging Robert Bosch im Herbst 1879 zu seinem 18 Jahre älteren Bruder Karl nach Köln. In dessen Geschäft für Gas- und Wasserleitungen arbeitete er mehrere Monate als Gürtler (Metallbildner). Aber schon im Winter desselben Jahres zog er weiter zu C. & E. Fein nach Stuttgart, einem Pionier der Elektrotechnik. Dort blieb er ebenfalls einige Monate, bevor er seine Wanderschaft fortsetzte und vom Frühjahr 1880 bis zum Frühjahr 1881 in einer Ketten-

fabrik in Hanau arbeitete. In diese Zeit fiel der Tod seines Vaters. Der Sohn war überzeugt, dass dafür das untätige Leben verantwortlich war: „Für ihn wäre es besser gewesen, er hätte sich nicht so früh zur Ruhe gesetzt.“

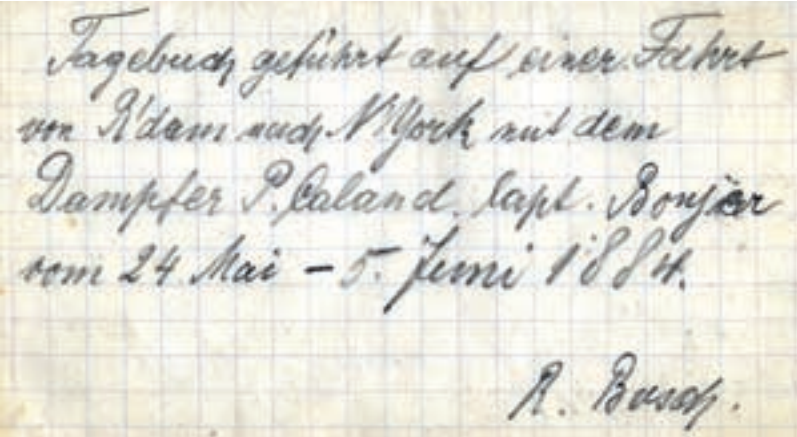
Robert Bosch kehrte im Frühjahr 1881 für ein weiteres halbes Jahr zu seinem Bruder nach Köln zurück, um seine kaufmännischen Kenntnisse zu erweitern, bevor er seinen einjährigen Militärdienst im Herbst desselben Jahres in Ulm antrat. Nach der Militärzeit setzte Robert Bosch seine Lehr- und Wanderjahre fort. In der Fabrik von Sigmund Schuckert in Nürnberg war er hauptsächlich mit der Herstellung von elektrischen Messgeräten beschäftigt.

Doch: „Lange litt es mich auch bei Schuckert nicht und schon im Sommer war ich in Göppingen bei einem Mann namens Schäffer, der [...] Bogenlampen baute.“

Aber auch der Bau von Bogenlampen stellte Bosch nicht lange zufrieden. Im Wintersemester 1883/84 schrieb er sich, trotz fehlender Vorkenntnisse, als Gasthörer an der Technischen Hochschule in Stuttgart ein. Obwohl er später zugab, dass der wissenschaftliche Gewinn des halben Jahres Studium relativ gering war, so verlor er dort doch nach eigenen Angaben „die Furcht vor technischen Ausdrücken [...]“. Ich wusste nachher, was Spannung und Stromstärke, was eine Pferdekraft war.“

Bild unten links:
Von Herbst 1882 bis Sommer 1883 arbeitete Robert Bosch in der Fabrik von Sigmund Schuckert in Nürnberg.

Bild unten rechts:
Robert Bosch, 1884



Tagebuch von Robert Bosch, geschrieben auf seiner Fahrt nach Amerika im Mai 1884



**Bild links:**

Die Brooklyn-Bridge begeisterte Robert Bosch bei seiner Ankunft in New York im Frühjahr 1884.

Bild unten rechts:

Robert Bosch (rechts) mit einem seiner Brüder, 1884

In Übersee

Nach dem Intermezzo an der Hochschule zog es Robert Bosch in die Ferne, um nun jenseits deutscher Grenzen berufliche Erfahrungen zu sammeln. In Amerika und England saßen viele Wegbereiter für den Zweig Elektrotechnik. Bosch hatte durch die Vermittlung seines Lehrers an der Technischen Hochschule ein Empfehlungsschreiben für die Edison-Werke in New York erhalten. Am 24. Mai 1884 startete er mit einem holländischen Dampfer von Rotterdam aus nach New York. Auf seiner zweiwöchigen Schiffsreise schrieb der damals 22-Jährige ein Reisetagebuch. Darin hielt er nicht nur humorvolle Beobachtungen zu seinen Reisegenossen fest, sondern auch Überlegungen zu seinen Karriere Wünschen. Neben der freudigen Nervosität angesichts des Ungewissen, das ihn erwarten würde, verraten seine Aufzeichnungen auch hohe Leistungsbereitschaft und großes Selbstvertrauen: „Ich will aber auch jetzt alles einsetzen, um vorwärtszukommen, und es müsste sonderbar sein, wenn ich nicht durchhau in einem Lande, wo schon mancher etwas geworden ist [...]“.

In Übersee angekommen, fand Robert Bosch eine Stelle in einer Fabrik der Edison-Gesellschaft, in der elektrische Apparate aller Art gebaut wurden: Bogenlampen, Beleuchtungskörper, Fernthermometer und Grammophone. Doch entgegen allen Erwartungen hatte der junge Mann nicht das Gefühl, etwas entscheidend Neues zu lernen. Beruflich lief nicht alles nach Plan: Zwischenzeitlich war er arbeitslos, fand dann aber wieder eine Stelle bei den Edison Machine Works. Nachdem Bosch sich per Brief mit Anna Kayser, der Schwester seines Freundes Eugen Kayser, verlobt hatte, zog es ihn nach einjährigem Aufenthalt zurück in die Heimat. Eine Station auf der Rückreise war England, wo er von Mai bis Dezember 1885 bei den Siemens Brothers in Woolwich bei London arbeitete.

Zu Weihnachten 1885 kehrte Robert Bosch nach Deutschland zurück und verlobte sich nun offiziell. Ausschlaggebend für seine Heimkehr war offensichtlich ein Brief seiner Braut, der ihn zur schnellen Rückkehr ermunterte, denn er schrieb: „Wenn Du mir nicht so verlockend geschrieben hättest, so hätte ich in meinem eselhaften Halten an

meinem Vorsatz mich noch ein Vierteljahr ohne weiteren Nutzen als ein wenig besseres Englisch hier herumgeärgert und gelangweilt.“ Vorerst war jedoch noch nicht an eine Heirat zu denken. Bosch ging ein letztes Mal in fremde Dienste – zur Firma Buss, Sombart & Co. in Magdeburg. Nach einigen Monaten kehrte er ins Schwabenland zurück, um im November 1886 das Geschäft in der Rotebühlstraße in Stuttgart zu eröffnen: die „Werkstätte für Feinmechanik & Elektrotechnik“. Nach all den Erfahrungen, die er bei seinen verschiedenen Stationen gesammelt hatte, wurde Robert Bosch Unternehmer aus Überzeugung. In seinem eigenen Betrieb und als sein eigener Herr konnte er die Dinge endlich so gestalten, wie er es für richtig hielt. Seinen Kunden gegenüber waren ihm zeitlebens höchste Qualität und absolute Zuverlässigkeit wichtig. Seinen Mitarbeitern brachte er Respekt und Vertrauen entgegen, ermöglichte ihnen eine gute Aus- und Weiterbildung und bot vorbildliche Arbeitsbedingungen.



„Liebe Anna...“

Robert Boschs Ehe mit Anna Kayser

von Dr. Kathrin Fastnacht

„Es mag kommen, wie es will, Du musst mein werden. Sollten wir Unglück haben, Deine Liebe wird mir bleiben, denn ich werde meine Pflicht tun.“ Als Robert Bosch im November 1885 diese Sätze an seine Verlobte Anna Kayser schrieb, lag das Unglück, das die Liebe und die Ehe zerrütten sollte, noch in weiter Ferne. Die ersten Jahre der Ehe waren geprägt vom Auf und Ab der kleinen Werkstätte, die erst nach über einem Jahrzehnt auf festen Beinen stand.



Bild oben links:
Anna Bosch geb. Kayser
(1864–1949), 1886

Bild oben rechts:
Robert und Anna Bosch,
um 1890

Aus Amerika und England schrieb Robert Bosch lange Briefe an Anna Kayser, in denen er seiner zukünftigen Frau seine Lebensansichten darlegte. Seine Ausführungen geben uns heute einen Einblick in seinen Charakter, der von Zuverlässigkeit und Zielstrebigkeit, aber auch von einem aufbrausenden Temperament geprägt war. Dessen war Bosch sich durchaus bewusst. So gestand er seiner Liebsten: „Einer meiner Hauptfehler sonst noch ist, dass ich leicht heftig werde, es aber nachher gleich wieder bereue, und habe ich es nun so weit gebracht, dass ich wenigstens um Entschuldigung bitte, wenn ich Unrecht getan habe.“

Die Verlobten waren nicht immer gleicher Meinung. In der Frage der Emanzipation der Frauen war Robert Bosch sogar fortschrittlicher als seine Verlobte. Sie war der Ansicht, es liege in der Natur der Frauen begründet, „uns an den stärkeren Mann anzulehnen [...]“. Er hingegen hatte sehr genau beobachtet, was Ursache und was Wirkung war: „Es ist eben kein Wunder, dass die Frauen nicht so tief zu denken vermögen, [...] wenn man ihnen seit Jahrhunderten das Recht zu denken abgesprochen hat [...]“. Sieht man sich seine Briefe allerdings genauer an, so entsprachen seine Vorstellungen sonst durchaus der klassischen Rollenverteilung



Die Kinder Paula, Margarete und Robert junior,
um 1900



Anna Bosch mit ihrem Sohn Robert jun., 1913

der damaligen Zeit. Beispielsweise ermahnte er Anna, sich gründlich mit dem Kochen zu befassen. Sie heirateten am 10. Oktober 1887 in der evangelischen Kirche in Obertürkheim.

Die Familie wächst

Ihre erste Wohnung bezogen Robert und Anna Bosch in der Stuttgarter Schwabstraße 56. Dort kamen 1888 und 1889 die Töchter Margarete und Paula zur Welt. Mit der Geburt des dritten Kindes Robert eineinhalb Jahre später zog die Familie in eine größere Wohnung in der Rotebühlstraße 145 um. Anlässlich der Geburt der dritten Tochter, Erna Elisabeth, im Jahr 1893 stand erneut ein Wohnungswechsel an, diesmal in die Moltkestraße 20. Ein Jahr später musste die Familie den plötzlichen Tod der kleinen Elisabeth durch „akute Zuckerkrankheit“ hinnehmen.

Trotz privater Schicksalsschläge konnte sich Robert Bosch bald über den erfolgreichen Aufstieg seines Unternehmens von der kleinen Werkstatt zum Weltkonzern freuen, der etwa zwischen 1900 und 1910 statt-

fand. Dieser Erfolg spiegelte sich auch darin wider, wie die Familie wohnte: 1902 baute Bosch eine kleine Villa in der Hölderlinstraße 7, 1910 begann der Bau der großen Villa in der Heidehofstraße 31.

Naturliebhaber

Die ganze Familie fuhr jedes Jahr in den Schulferien ins Gebirge. In diesen Urlauben und bei Wochenendausflügen auf die Schwäbische Alb vermittelte Robert Bosch den Kindern seine eigene große Naturverbundenheit und Naturliebe. In allem blieb er aber auch ein strenger Vater. Seine Tochter Margarete erinnerte sich: „Er hat uns Kindern viel erklärt und wir haben von ihm gerade in unserer Kinderzeit beneidenswert viele geistige Anregungen empfangen. Aber aufpassen musste man, denn etwas noch einmal erklären, das gab’s nicht.“

Der anvisierte Nachfolger

Seinen Sohn führte Robert Bosch früh ans Geschäft heran, indem er ihn schon im Alter von elf Jahren bei der Inventur helfen ließ. Er sah ihn als seinen Nachfolger. Zunächst fing der junge Robert 1909 in der Firma

seines Vaters als Lehrling an. Bereits im darauffolgenden Jahr war jedoch seine Laufbahn zu Ende: „Nun musste ich aber bald zu meinem großen Leidwesen aus der Firma austreten, wegen meiner Augen.“ Dieser lapidare Satz schildert den Beginn des Unglücks, das auch das Ehepaar Bosch entzweiten sollte: die Erkrankung des Sohnes an Multipler Sklerose. Die folgenden Jahre waren von Arztbesuchen und Kuren geprägt. Anna Bosch zerrieb sich in der Sorge und in der Pflege ihres Sohnes, der am 6. April 1921 nach langer Krankheit starb.

Das Auseinanderbrechen der Ehe

Robert Bosch erhielt die Nachricht vom Tod seines Sohnes auf einer Geschäftsreise in Südamerika: „So sehr man auch einen friedlichen Ausgang seines Daseins erwün-

schen musste, hat mich doch die Tatsache, dass er nun verschieden ist, aufs Tiefste bewegt. [...] Wie oft fragte ich mich, warum muss ich das Leben weiter haben und er, der junge, muss dahinsiechen?“ Die Eltern versuchten jeder auf seine Weise, mit dem Tod des Sohnes fertig zu werden. So schrieb Robert Bosch zwei Monate später an seine Frau: „Über Robert spreche ich in der Tat nicht gerne. Solche Sachen mache ich wohl am besten mit mir selber ab. [...] Ich kann das nicht ändern und für mich ist das Unabänderliche etwas, in das ich mich finde.“ Während sich Bosch in Arbeit flüchtete und weiterhin aktiv am öffentlichen Leben teilnahm, zog sich seine Frau immer mehr zurück. Das Leid und die unterschiedliche Art, den Tod des Sohnes zu verarbeiten, entzweite das Paar immer mehr, bis die Ehe 1927 schließlich geschieden wurde.



Bild links: Margarete Bosch (1888–1972), gemalt von Georg Friedrich Zundel, 1907



Bild rechts: Paula Bosch (1889–1974), gemalt von Georg Friedrich Zundel, 1907

Mitarbeiterin, Beraterin und Vermittlerin

Robert Boschs Ehe mit Margarete Wörz

von Dr. Kathrin Fastnacht

Als die 39-jährige Margarete Wörz den 66-jährigen Robert Bosch im November 1927 heiratete, war dieser bereits ein erfolgreicher Unternehmer. Sie wusste um die gesellschaftlichen Erwartungen, die an eine Frau Bosch gestellt wurden, und wurde ihnen mit großem Geschick gerecht. Darüber hinaus füllte sich das große Haus in der Heidehofstraße erneut mit Leben: Zwei weitere Kinder wurden geboren und lenkten den Vater von manchem Unmut über die Verhältnisse der nationalsozialistischen Zeit ab.



Margarete Wörz
(1888–1979), um 1931

Kurz nach der Scheidung von Anna 1927 heiratete Robert Bosch erneut. Margarete Wörz, geboren am 12. Juli 1888, war die Tochter des Oberförsters Eberhard Wörz und seiner Frau Maria. Nach der Hochzeit zog sie in die Villa in der Heidehofstraße ein und schon 1928 durften sich Margarete und Robert Bosch über die Geburt ihres Sohnes Robert freuen. Ein weiteres Kind kam im Herbst 1930 viel zu früh zur Welt und starb.

Im Jahr darauf wurde die Tochter Eva geboren. Da sich Robert Bosch zur Zeit seiner zweiten Ehe schon aus dem operativen Geschäft des Unternehmens zurückgezogen hatte, konnte er viel Zeit mit seiner Frau und den Kindern verbringen. Wie bereits mit seiner ersten Familie war er auch mit Margarete sowie den Kindern Robert und Eva oft in den Bergen und auf dem Boschhof in Bayern oder in seiner Jagdhütte bei Urach auf der Schwäbischen Alb. So berichtet er aus dem Engadin: „Meine Frau und

die Kinder sind selig hier. Robl scheint sehr gut Ski zu fahren. [...] Ich selbst konnte schließlich in der letzten Woche meines Hierseins wieder Curling spielen, was mir eine Befriedigung war.“

Robert Bosch war allerdings weit davon entfernt, nur noch Privatmann zu sein. Er nutzte seine Zeit auch weiterhin, um sein vielfältiges gemeinnütziges Engagement fortzuführen. Neben der Völkerverständigung lagen ihm besonders die Unterstützung Not leidender Menschen und die Verbesserung der Bildungsmöglichkeiten am Herzen.

Rückzug aus dem öffentlichen Leben

Mit der Machtübernahme der Nationalsozialisten 1933 zog sich Robert Bosch noch stärker als zuvor ins Privatleben zurück. Er war verzweifelt angesichts der sehr früh erkennbaren Absichten Hitlers, einen neuen Krieg zu führen. Sein Privat-

Bild oben links:
1910/11 ließ Robert Bosch in der Stuttgarter Heidehofstraße die in einem Park gelegene Villa errichten.

Bild oben rechts:
Der renommierte deutsche Architekt Bruno Paul gestaltete in den 1920er Jahren das Speisezimmer der Villa.

sekretär Felix Olpp berichtet aus der Zeit um 1935: „Herr Bosch litt ja unter der Ungerechtigkeit der Nazis ungeheuer und wenn wir oft nicht wussten, wie wir ihn beruhigen könnten, rief ich Herrn Mauk [Direktor des Boschhofs] an, der dann auch stets wichtige Boschhof-Fragen wusste, die er mit Herrn Bosch besprechen wollte. Wir konnten in solchen Tagen und Wochen, in denen Herr Bosch besonders niedergeschlagen war, ihm vorschlagen, auf den Boschhof zu fahren, wo es Herrn Mauk meistens gelang, ihn umzustimmen.“

Nach Kriegsbeginn im September 1939 siedelte die Familie auf den Boschhof um, die Kinder gingen dort in die Schule. Das Angebot von Paula, seiner Tochter aus erster Ehe, in Sillenbuch bei Stuttgart zu wohnen, lehnte Robert Bosch ab: „Wir haben aber nicht die Absicht, nach Stuttgart zurückzukehren, solange man an Beschließung denken muss. Einerseits

der Kinder wegen und dann auch, weil vor allem meine Leute in der Firma mich nicht in Gefahr wissen wollen.“

Über die zweite Ehe gibt es kaum schriftliche Zeugnisse. Theodor Bäuerle, ein enger Vertrauter von Robert Bosch, schreibt in seinen Erinnerungen: „An den Kindern hatte er eine großväterliche Freude, auf den heranwachsenden Sohn setzte er große Hoffnungen. [...] Frau Margarete Bosch verstand es mit außerordentlicher Klugheit, der Eigenart ihres Mannes gerecht zu werden. [...] sie brachte Gäste ins Haus, sodass es eigentlich nie an Unterhaltung und Geselligkeit fehlte, und sie wusste die Gäste so auszuwählen, dass seine mannigfachen Interessen dadurch befriedigt wurden.“ Darüber hinaus war die Gattin in vielem Mitarbeiterin, Beraterin und auch Vermittlerin zur nächsten Generation. Damit wurde sie Robert Bosch eine große Stütze im Alter.

Die letzten Lebensjahre

Nach der Umwandlung der Firma in eine GmbH 1937 regelte Robert Bosch seinen Nachlass und verfasste 1938 sein Testament. Darin hielt er seine Vorstellungen über die Zukunft seiner Firma und über sein Erbe fest. Drei Jahre später feierte er seinen 80. Geburtstag im Kurhotel Brenner in Baden-Baden. Er hatte diesen Ort gewählt, um der Ehrung zum „Pionier der Arbeit“ durch die Nationalsozialistische Partei in Stuttgart zu entkommen. Dieser Plan misslang, denn der nationalsozialistische Leiter der „Arbeitsfront“ Robert Ley machte ihn in Baden-Baden ausfindig und überreichte ihm dort letztlich doch den Orden.

Im darauffolgenden Winter war Robert Bosch von schwerer Krankheit gezeichnet. Nichtsdestotrotz erschien er regelmäßig in seinem Privatsekretariat, wie Olpp schreibt: „Noch zwei oder drei Tage vor seinem Tod war er im Büro und arbeitete. Er trug einen

Verband um den Kopf in Höhe der Ohren und stöhnte vor Schmerzen.“ Robert Bosch starb am 12. März 1942 an den Folgen einer Mittelohrentzündung.

Selbst im Tod konnte er den nationalsozialistischen Machthabern nicht entkommen. Telefonisch wurde aus Berlin mitgeteilt, dass es am 18. März 1942 ein Staatsbegräbnis geben solle. An dessen Vorabend fand eine schlichte Trauerfeier in der Stuttgarter Werkanlage zusammen mit der Familie statt. Das Staatsbegräbnis wurde in der König-Karl-Halle des Stuttgarter Landesgewerbemuseums ausgerichtet.

In vielen Nachrufen wurden die unternehmerischen und persönlichen Leistungen und besonders das soziale Engagement des Firmengründers Robert Bosch geehrt. Dieses Andenken wird bis heute in allen Bereichen des Unternehmens und der Robert Bosch Stiftung sowie bei seinen Nachfahren in Ehren gehalten.



Bilder von links nach rechts:
Robert d.J. und Eva Bosch auf der Reitbahn bei der Stuttgarter Reithalle, 1937

Robert Bosch (3. v.l.) an Deck eines Schiffs nach Amerika, 1924

Gruppenaufnahme im Kurpark Baden-Baden, darunter Robert und Margarete Bosch (2. und 3. v.l.), 1935



Jägerlatein und Vogelparadies

Robert Bosch als Jäger und Landwirt

von Dr. Kathrin Fastnacht



Bereits während seiner Lehrzeit übte Robert Bosch das Schießen mit einer vom eigenen Taschengeld bezahlten Flobertbüchse – jedoch machte er damit vorerst nur Jagd auf Spatzen. Es vergingen noch über 20 Jahre, bis er zum „richtigen“ Jäger wurde. Er war jedoch nicht nur Jäger, sondern auch Heger und Pfleger des Wildbestandes. Neben dieser Leidenschaft widmete er sich der Landwirtschaft auf seinem Boschhof in Mooseurach. Dort schoss er nun nicht mehr auf Spatzen, sondern siedelte eine große Vielfalt von Vögeln an, die im Sumpfland die Insekten vertilgen sollten.

„Zwar jagte ich bis 1904 nur in der Sommerfrische im Gebirge. Dann pachtete ich die Gemeindejagd Magstadt [bei Stuttgart], und das war für mich eine ausgezeichnete Quelle der Erholung. Ich hatte mir einen kleinen Kraftwagen gekauft und brachte fast jeden Samstagnachmittag und Sonntag im Jagdhause zu, bei schönem Wetter mit Familie, sonst mit einem Jagdfreund oder meinem Sohn.“ Bei seinen Jagdausflügen spielte neben dem eigentlichen Hobby auch die Verbundenheit mit der Natur eine wichtige Rolle. Zu Beginn der Brunftzeit siedelte Bosch ab 1918 jährlich für etwa acht Tage nach Pfronten über, um mit seinem Oberjäger Franz Schöll oder anderen in seinem neuen Jagdgebiet auf die Pirsch zu gehen.

Jagdfreunde

Robert Bosch hatte nicht sehr viele enge Freunde, da er auch bei vertrauten Menschen nie ganz eine gewisse Spröde im Umgang verlor, aber die wenigen Vertrauten konnten sich vollkommen auf ihn verlassen. Er behielt es sich jedoch vor, das Maß an Vertraulichkeit zu bestimmen. Intensive und freundschaftliche Kontakte pflegte er vor allem zu den Männern, die seine Leidenschaft für die Jagd teilten. Zu ihnen zählten der Schwabe Paul Reusch (1868–1956), Vorstandsvorsitzender der Gutehoffnungshütte in Oberhausen, Georg Escherich (1870–1941), Berufsjäger, und als liebster Jagdgefährte Otto Mezger (1875–1934), Direktor des chemischen Untersuchungsamtes der Stadt Stuttgart.

Bild links:

Interessante Einsichten: Robert Bosch (rechts) mit Güterdirektor Mauk auf dem Boschhof, 1935

Bild rechts:

Robert Bosch und sein Revierjäger Seraphin Schöll, 1941





Bild oben links:
Robert Bosch (1. v. r.)
mit drei weiteren Jägern
und Trophäen, um 1938

Bild oben rechts:
Robert Bosch (1. v. r.)
mit Reisebegleitern vor
einer Hütte in Schweden,
1917

Robert Boschs Privatsekretär Felix Olpp erinnerte sich: „Zu den Gästen, die er gerne einlud, zählten sein Güterdirektor Walther Mauk vom Boschhof, verschiedene Ärzte, unser Dr. Alfred Knoerzer, die Herren August und Felix Schuler, Direktor Ritter von Daimler-Benz und vor allem sein Freund Schirg (Oberforstrat Dr. Georg Escherich).“

Einladungen zur Jagd

Wer zur Jagd eingeladen wurde, stand in hohem Ansehen bei Bosch. Entsprechend hoch waren aber auch die Erwartungen an die Jagdgäste, wie sich Felix Olpp später erinnerte: „Herr Bosch sagte oft, der Aufenthalt in Pfronten ermögliche Kontakte, die eben im Büro nie zu erreichen seien.

Man lerne sich auf der Jagd ganz anders kennen als in der betrieblichen Atmosphäre. Gespräche in Jagdhütten oder in der Krone in Pfronten waren ihm stets geschäftlich sehr von Nutzen.“ Enttäuschte der Besucher den Gastgeber, war es schwierig für ihn, mit Bosch ins Geschäft zu kommen.

Die Bosch-Jagden in Urach auf der Schwäbischen Alb, im Tiroler Karwendelgebirge und im Allgäu bei Pfronten waren bald sehr berühmt. Unter Jägern wurde der ausgezeichnete Wildbestand geschätzt, den Bosch gewissenhaft pflegte. Bis ins hohe Alter ging Robert Bosch noch auf die Jagd, auch wenn ihm später der Anstieg zu Fuß zu anstrengend geworden war und er deshalb auf dem Pferd zum Ausgangspunkt der Jagd ritt. Wie in seinen Produktionshallen achtete der Unternehmer auch bei der Jagd auf Präzision und wurde wegen seiner exzellenten Treffsicherheit gerühmt. Da nur lebende Personen und

nicht Organisationen wie das Unternehmen Bosch als Jagdpächter fungieren konnten, legte Boschs Ehefrau Margarete nach dem Tod ihres Mannes die Jägerprüfung in Pfronten ab, damit die Jagdgebiete weiter für die Familie und die Firma erhalten werden konnten.

Die Jagd und alles, was damit zusammenhing, gaben Robert Bosch ein besonderes Lebensgefühl. Die Stille während der Pirsch entsprach seinem wortkargen Wesen. Nach erfolgreicher Jagd jedoch konnte er richtig auftauen und mit großer Freude Jagdlieder singen – ohne dass er unbedingt ein großer Sänger gewesen wäre.

Der Erwerb des Boschhofs

Auch in einem weiteren Bereich, der Landwirtschaft, zeigte sich die tiefe Verbundenheit von Robert Bosch zur Natur: „Die Landwirtschaft als solche ist einer der interessantesten Erwerbszweige, die



Bild links:
Robert Bosch mit einer
Robbe in Schweden, 1917

Bild rechts:
Robert Bosch mit Güter-
direktor Mauk bei der Be-
sichtigung des Boschhofs,
1932





Bild oben links:
Moderne Siloanlagen
auf dem Boschhof, 1930

Bild oben rechts:
Werbung für die Produkte
des Boschhofs, 1931

es gibt. Er ist so mannigfaltig wie kaum ein anderer; denn er ist verhängt mit Zoologie, Botanik, Geologie, Chemie, Meteorologie in den verschiedensten Auswirkungen.“ Boschs Neigung zur Landwirtschaft trat früh zutage. Bereits um 1900 hatte er damit geliebäugelt, die Domäne „Klein-Hohenheim“ bei Stuttgart zu kaufen und sich in der Landwirtschaft zu betätigen. Seine Frau Anna wollte allerdings nichts davon wissen. Sicherlich fürchtete sie, dass sich ihr bereits viel beschäftigter Mann damit zu viel zumuten würde.

Nach dem Ersten Weltkrieg stieg Robert Bosch dennoch in die Landwirtschaft ein. Dies geschah allerdings weniger aus reinem Interesse, sondern war vielmehr die Folge einer Fehleinschätzung. Er hatte um 1912 Anteile einer Moorverwertungsgesellschaft

in Beuerberg in Bayern erworben, die mit der elektrolytischen Torfhydrierung nach Ekenberg Torf für die Brennstoffherstellung gewinnen wollte. Es stellte sich jedoch heraus, dass das Verfahren unrentabel war.

Vom Sumpf zu Milch und Honig

Nach diesem Rückschlag war der Ehrgeiz des Unternehmers geweckt. Er wollte die schlechten Böden in Oberbayern in ein landwirtschaftliches Mustergut verwandeln. Aus sieben ehemals selbstständigen Bauernhöfen entstand der Boschhof. „Damals schien es mir eine Großtat, aus einem Sumpfe ein Land zu machen, auf dem Milch und Honig flösse.“

Die Prinzipien seiner industriellen Tätigkeit sollten auch in der Landwirtschaft umgesetzt werden. Boschs Plan war es, mit dem Einsatz modernster Techniken qualitativ

hochwertige Produkte zu erzeugen und regional zu vermarkten. Spezielle Maschinen wurden eingesetzt, die neu entwickelte Silofütterung wurde eingeführt. Gleichzeitig bediente man sich schon ökologischer Verfahren: Bosch schuf ein wahres Vogelparadies – eine natürliche Methode zur Schädlingsbekämpfung. Auf dem Hof Mooseurach baute Robert Bosch ein Haus für die Familie und errichtete Wohnhäuser für seine bald über 300 Beschäftigten.

Doch trotz aller Bemühungen blieb das Projekt Boschhof ein Zuschussgeschäft. Wie er selbst später sagen sollte, war er zum Boschhof „wie der Blinde zur Ohrfeige“ gekommen. Fortan war sein Credo, dass sich nur Leute mit der Landwirtschaft beschäftigen sollten, die auch wirklich etwas davon verstünden.

Nach dem Tod von Robert Bosch 1942 wurde Mooseurach der Zufluchtsort für seine zweite Familie. Margarete Bosch führte den Boschhof mit verschiedenen Verwaltern weiter. Obwohl das Gut wiederholt verkleinert wurde, schrieb es keine schwarzen Zahlen, sodass der Betrieb 1976 eingestellt wurde. Seit 1986 werden nun die ehemals dem Moor abgerungenen Flächen wieder renaturiert. Darüber hinaus betreibt die Familie Bosch heute dort wieder eine ökologische Landwirtschaft.

Stand des Boschhofs auf
der Landwirtschaftlichen
Ausstellung in München,
1936

Der Unternehmer

Robert Bosch an seinem
Schreibtisch in der
Stuttgarter Fabrik, 1906



„Am liebsten wäre mir’s schon allein“

Die Werkstätte für Feinmechanik & Elektrotechnik

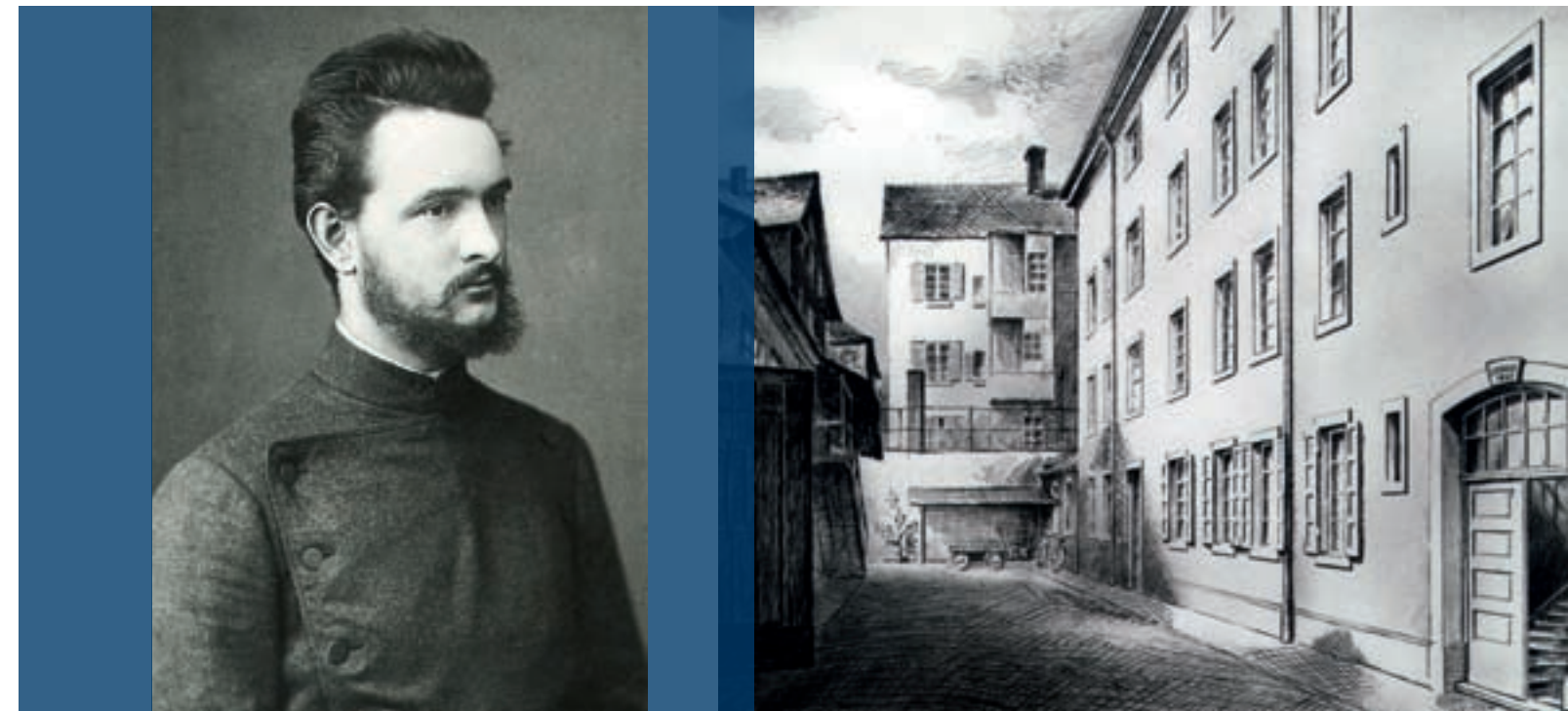
von Dieter Schmitt

Bereits in den Briefen an seine spätere erste Frau Anna Kayser wird Robert Boschs Wunsch deutlich, sich selbstständig zu machen und eine eigene Firma zu gründen. Allerdings wusste er im Frühjahr 1886 noch nicht, wo er sich niederlassen sollte. Lange lag Köln in seinen Überlegungen vorne, doch schließlich gaben die wirtschaftlichen Aussichten und wahrscheinlich auch der Wohnort der Verlobten im nahen Obertürkheim den Ausschlag: Stuttgart sollte es sein.



Das erste Firmenschild der neu eröffneten „Werkstätte für Feinmechanik & Elektrotechnik“, 1886

In einem Hinterhaus in der Rotebühlstraße 75B in Stuttgart mietete Robert Bosch Erdgeschossräume, um sich dort selbstständig zu machen. Die Werkstätte hatte – nach seiner Beschreibung – „eine Schreibstube, eine größere und kleinere Werkstatt sowie einen Raum ohne eigenes Licht, in dem auch die Feldschmiede stand“. Am 11. November 1886 richtete er gemeinsam mit seinen ersten Mitarbeitern, einem Mechaniker und einem Laufburschen, die „Werkstätte für Feinmechanik & Elektrotechnik“ ein. Robert Bosch konnte allerdings nicht sofort anfangen: Die amtliche Genehmigung fehlte noch. Sie traf schließlich vier Tage später ein, am 15. November 1886. Dieser Tag gilt seitdem als Gründungstag des Unternehmens. Das Startkapital von 10000 Mark stammte aus Boschs Anteil am Erbe des Vaters, der sechs Jahre zuvor verstorben war. Aber das Geld sollte nicht lange reichen.



Startschwierigkeiten

Robert Bosch konnte bei der Annahme seiner Aufträge nicht wählerisch sein. Er erledigte alle feinmechanischen oder elektrotechnischen Arbeiten, die seine Kunden bei ihm in Auftrag gaben. Gottlob Honold, zwischen 1891 und 1894 Lehrling bei Bosch und später Entwicklungsleiter und Vorstand, erinnerte sich an eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen: „Ein elektrischer Klavierstenograf, verschiedene große fotografische Kameras mit etwa zehn Metern Brennweite (Objektivabstand), Schreibmaschinen, Geschwindigkeitsmesser, Füllfederhalter, Gravierzirkel, fotografische Verschlüsse, Telefonschnüre, Telefonstationen, Linienwähler, elektrische Klingeln, elektrische Wasserstandsfernmelder, elektrische Elemente, elektrische Türkontakte und Druckknöpfe, Widerstandsmessbrücken, Zigarrenspitzen, Wasserleitungshahnen mit selbsttätiger Entleerung

beim Aufhören des Drucks, Gasanzünder, elektrisch anzeigende Schießscheiben und wohl noch manches andere, an das ich mich nicht mehr erinnere.“

Trotz dieses breiten Angebots hatte Bosch in den ersten Jahren manchmal nicht genügend Aufträge, um seine Belegschaft ausreichend zu beschäftigen und am Zahltag die Löhne auszubezahlen. Seinen Mitarbeitern wollte er aber nichts schuldig bleiben. Und so lieh er sich Geld bei seiner Mutter oder nahm mit Bürgschaften der Familie einen Kredit auf. Gelegentlich half auch ein benachbarter Fruchthändler mit kleineren Krediten aus. Richard Schyle, der zwischen 1891 und 1930 bei Bosch arbeitete, erzählt in seinen Erinnerungen, dass Robert Boschs „Arbeiter in jener Zeit vielleicht mehr Geld gehabt hätten als er“. Robert Bosch hielt das im Rückblick allerdings für übertrieben, auch wenn er die ersten Jahre der Selbst-

Bild oben links: Robert Bosch im Alter von 25 Jahren, 1886

Bild oben rechts: Der Hinterhof des Hauses Rotebühlstraße 75B. Im Erdgeschoss rechts war die Werkstätte von 1886 bis 1890 untergebracht.



Anlässlich der Fertigstellung des tausendsten Magnetzünders 1896 machte Robert Bosch (obere Reihe, 3. v. l.) gemeinsam mit seinen Mitarbeitern einen Betriebsausflug.

ständigkeit selbst als „böses Gewürge“ bezeichnete, gekennzeichnet durch Höhen und Tiefen. Besonders schwer war das Jahr 1892, als er gezwungen war, von 24 Mitarbeitern alle bis auf zwei zu entlassen. Aber Bosch meisterte auch diese schwierige Zeit.

Grundsätze

In der Werkstätte herrschte ein strenger Ton. Robert Bosch achtete sehr auf Sparsamkeit, Qualität, Pünktlichkeit und Disziplin. Er legte größten Wert darauf, seinen Kunden eine absolut einwandfreie Leistung

anzubieten. 1921 formulierte er dies für die Mitarbeiterzeitung „Bosch-Zünder“ so: „Immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt: Lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn.“

Wenn er bei seinen Beschäftigten bemerkte, dass diese schlampig arbeiteten oder mit den Betriebsmitteln verschwenderisch umgingen, sprach Robert Bosch dies sofort an.

Die langjährigen Mitarbeiter wie Gottlob Honold wussten, wie sie damit umgehen mussten. So sei ab und zu „ein reinigen-des Ungewitter durch die ganze Bude“ gegangen, „aber schnell hellte sich immer der Himmel wieder auf und bei dem guten persönlichen Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und seinen Arbeitnehmern war sehr rasch wieder der Friede hergestellt.“

Robert Bosch forderte Leistung von seinen Mitarbeitern, sorgte aber auch dafür, dass sie diese erreichen konnten. Er wusste, dass ein Mitarbeiter an einer veralteten Werkbank mit schlechten Werkzeugen nicht die qualitativ hochwertigen Produkte herstellen konnte, wie er sie von ihm forderte.

Deshalb investierte er den geringen Gewinn in neueste Maschinen und Werkzeuge. Für seine Serviceaufträge kaufte er sich 1890 ein Fahrrad. Und um für seine Kunden schnell und leicht erreichbar zu sein, leistete er sich einen Telefonanschluss, der damals mit 150 Mark Jahresmiete noch sehr teuer war. Durch ein Abonnement der Zeitschrift „Central-

blatt für Elektrotechnik“ hielt sich Robert Bosch auf dem Laufenden und schaltete Anzeigen in Zeitschriften, um seine Werkstatt bekannter zu machen.

Werkstattatmosphäre

Richard Schyle gibt in seinen Erinnerungen auch Einblicke in die Arbeitsatmosphäre bei Bosch und berichtet von heiteren Stunden in der Werkstatt. So sperrte Robert Bosch beispielsweise an einem Tag, an dem die Sommerhitze in den Räumen unerträglich wurde, kurzerhand die Werkstatt zu und gab der Belegschaft einen Tag frei. Auch sangen die Arbeiter gerne bei der Arbeit, was Bosch so sehr gefallen haben soll, dass er dann zumeist in seinem Büro blieb, um sie nicht durch sein Erscheinen zu unterbrechen. Den Bau des tausendsten Magnetzünders feierte Robert Bosch 1896 gemeinsam mit seinen Beschäftigten bei einem Betriebsausflug in einem Gasthaus nahe Stuttgart. Der Magnetzünder war bereits zum wichtigsten Umsatzträger des Unternehmens geworden. Dass dieses Produkt den Namen Bosch bald um die ganze Welt tragen würde, ahnte zu diesem Zeitpunkt aber noch niemand.

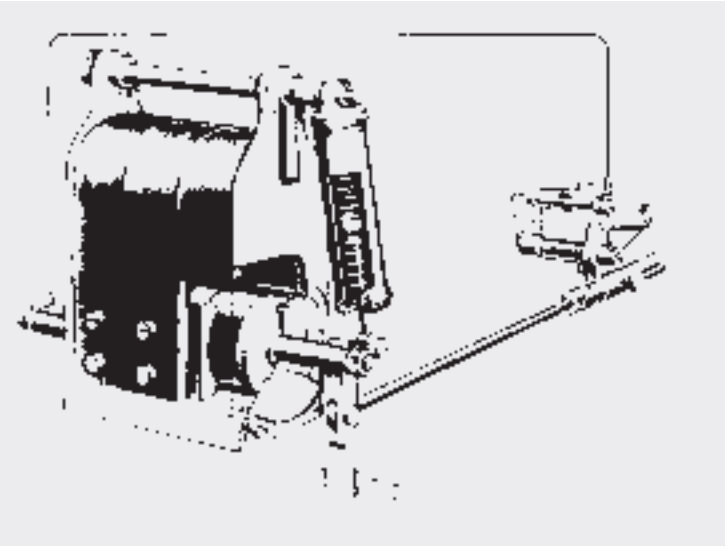
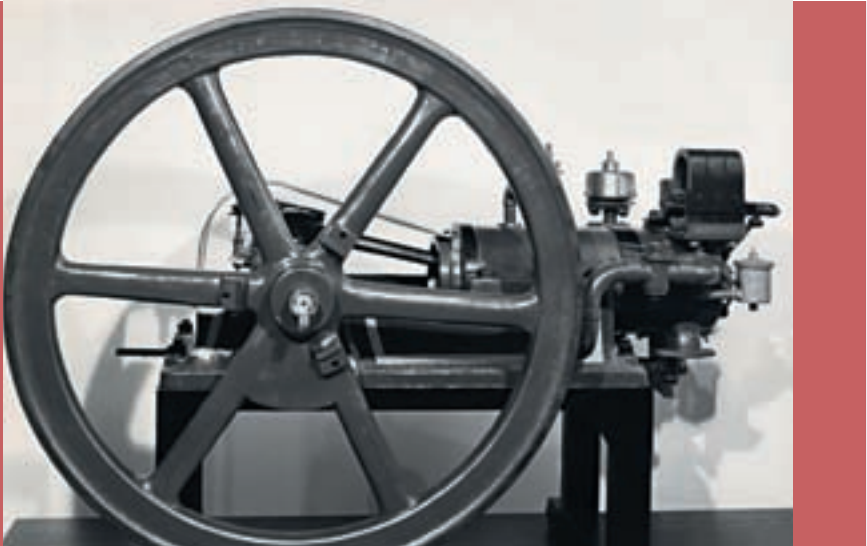
Bilder unten von links nach rechts:

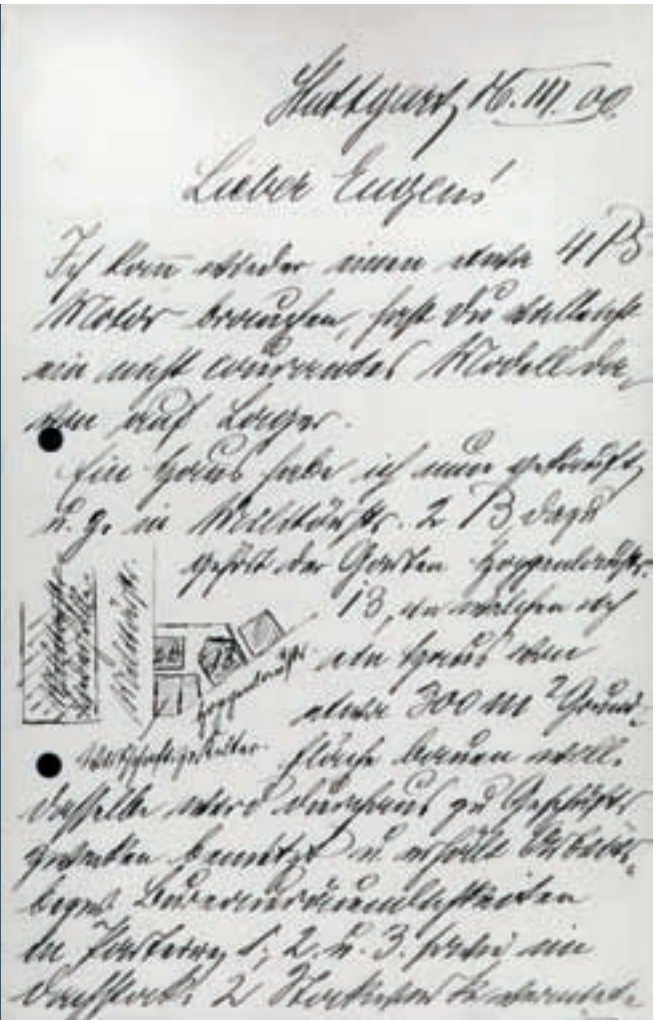
Die erste Werbeanzeige von Robert Bosch in der Stuttgarter Tageszeitung „Der Beobachter“, 1887

Stationärer Benzinmotor aus den 1890er Jahren mit einer Bosch-Niederspannungs-Magnetzündung

Funktionszeichnung der ersten Bosch-Niederspannungs-Magnetzündung mit Abreißgestänge von 1887

ROB. BOSCH
Rothebühlstr. 75 B.
Telephone, Haustelegraphen.
Fachmännische Prüfung und Anlegung von
Blitzableitern. (87)
Anlegung und Reparatur elektr. Apparate,
sowie aller Arbeiten der Feinmechanik.





Die zündende Idee

Robert Bosch und der Magnetzünder

von Dieter Schmitt

Voller Stolz schrieb Robert Bosch am 16. März 1900 an seinen Schwager Eugen Kayser, er plane, ein Haus in Stuttgart zu kaufen und seine erste eigene Fabrik zu bauen. Dieser Neubau markierte die Wende von der kleinen Stuttgarter Hinterhofwerkstatt zu einem Industrieunternehmen mit Vertretungen und Standorten auf der ganzen Welt. Die Basis für den wirtschaftlichen Durchbruch bildete der Magnetzünder, den Bosch und seine Mitarbeiter so weiterentwickelt hatten, dass er zum damals besten Zündsystem für Kraftfahrzeuge wurde.

Robert Bosch war eher zufällig auf den Magnetzünder aufmerksam geworden. Ein Maschinenbauer hatte ihn gefragt, ob er ihm nicht einen Magnetzünder nachbauen könne, wie er ihn in Schorndorf gesehen habe. Robert Bosch nahm die Anregung auf, fuhr ins etwa 30 Kilometer von Stuttgart entfernte Schorndorf und studierte den Apparat dort genau. Die Magnetzündung diente damals zur Erzeugung eines elektrischen Funkens, mit dem das Gasgemisch in einem stationären Verbrennungsmotor zur Explosion gebracht wurde.

Umsatzträger

Der Apparat, den sich Robert Bosch angesehen hatte, war an einem Motor der Gasmotorenfabrik Deutz in Köln angebaut. Bosch konnte ihn nachbauen, nachdem er sich vergewissert hatte, dass der Magnetzünder patentrechtlich nicht geschützt war.

Das erste Exemplar eines Bosch-Zünders lieferte er an den Maschinenbauer Schmehl & Hespelt ins württembergische Städtchen Möckmühl. Aber Bosch hatte den Magnetzünder nicht einfach unverändert nachgebaut, sondern verbessert. Statt der anfälligen schweren Stabmagnete verwendete er kleinere und stabilere U-förmige Magnete. Sie sorgten für eine stärkere Magnetwirkung und verbesserten dadurch die Funktionsweise noch zusätzlich.

In den folgenden Jahren stellte Bosch die Magnetzünder in steigender, aber immer noch relativ kleiner Stückzahl her. 1888 lieferte er insgesamt neun Magnetzünder aus, ein Jahr später schon 23 Apparate. 1891 wurden bereits mehr als 100 Magnetzünder bei Bosch gefertigt. Damit steuerte der Magnetzünder erstmalig über 50 Pro-

Bilder oben von links nach rechts:
Blick auf das erste eigene Fabrikgebäude von Bosch in der Stuttgarter Hoppenlaustraße, 1936

Robert Bosch brachte bei der Planung des Gebäudes seine Ideen und Vorstellungen in die Entwürfe des Architektenbüros Beisbarth & Früh ein, 1900.

Stolz berichtete Bosch seinem Schwager Eugen Kayser vom Kauf des Wohnhauses in der Militärstraße 2B und von den Überlegungen für den Fabrikneubau, 1900.



Bild links:
Erster Bosch-Hochspannungs-Magnetzündler, Typ HdH, 1902

Bild rechts:
Für Fahrzeuge wie dieses Dreirad von Heinle & Wegelin mit Rücksitz und Anhänger entwickelte Bosch ein Magnetzündsystem, 1897.



zent zum Umsatz der Werkstätte bei und bildete von nun an die wirtschaftliche Basis für Bosch.

Die ersten Magnetzündler von Bosch hatten aber einen großen Nachteil, der einen weiteren Ausbau dieses Geschäftsfeldes zunächst verhinderte: Sie waren aufgrund ihrer Konstruktionsweise nur für langsam drehende Stationärmotoren geeignet. Diese waren beispielsweise in Fabriken oder Mühlen fest installiert, um dort die Maschinen anzutreiben. Hier spielten die Größe und das Gewicht der Motoren kaum eine Rolle. Sie konnten wegen ihrer Größe auch bei niedriger Drehzahl – in dieser Zeit etwa 120 Umdrehungen pro Minute – genügend Kraft entwickeln, um ihren Zweck zu erfüllen. In den folgenden Jahren konnte die Drehzahl zwar noch auf etwa 200 bis 300 Umdrehungen in der Minute gesteigert werden, aber damit waren die technischen Möglichkeiten dieser Bauart ausgereizt. Für die kleineren, schnell laufenden Motoren, wie sie in den neuen und modernen Kraftfahrzeugen – zumeist motorisierte Kutschen, Fahrräder oder Dreiräder – gebraucht wurden, waren diese Magnetzündler nicht geeignet. Denn diese neuen Motoren erreichten Drehzahlen von über 1000 Umdrehungen pro Minute.

Einbau ins Automobil

Frederick Richard Simms – ein englischer Automobilpionier – schickte 1897 ein Motordreirad der französischen Firma De Dion-Bouton nach Stuttgart, um einen Magnetzündler einbauen zu lassen. Robert Bosch und sein Meister Arnold Zähringer hatten den Angaben von Simms, dass der Motor etwa 600 Umdrehungen pro Minute schaffen würde, nicht geglaubt. Sie wollten sich deshalb selbst Gewissheit verschaffen. Allerdings wagte nur der damalige Lehrling und spätere Vorstand Max Rall eine erste Probefahrt auf dem ungewöhnlich schnellen Gefährt, die auch prompt in den aufgestapelten leeren Weinfässern der benachbarten Weinhandlung Hirsch endete. Eine weitere Testfahrt auf einer Landstraße brachte schließlich die Erkenntnis, dass der Motor etwa 1800 Umdrehungen pro Minute erreichte.

Eines war damit klar: Ein Magnetzündler, wie man ihn bisher gebaut hatte, konnte diese Drehzahlen nie erreichen. Doch so schnell gaben Bosch und Zähringer nicht auf und schließlich hatte Zähringer die zündende Idee: Statt des schweren Ankers ließ er eine kleinere Hülse im Magnetzündler pendeln. Damit hatte er eine verblüffend einfache Lösung für dieses Problem gefunden.

Viele Autofahrer wollten nun statt der unsicheren Zündsysteme, die an ihren Autos noch angebaut waren, das neue Zündsystem von Bosch haben. Um auch die Kunden außerhalb Deutschlands schnell beliefern zu können, gründete Bosch gemeinsam mit Simms 1898 seine erste Vertriebsgesellschaft in London für den englischen Markt. Ein Jahr später folgten Vertretungen in Frankreich und Österreich.

„Hausbesitzer bin ich“

Das rasche europaweite Wachstum machte nun auch größere Investitionen in Stuttgart möglich und nötig. 1900 kaufte Robert Bosch ein Mietshaus unweit seiner bis-

herigen Werkstatt, in der Militärstraße (heute Breitscheidstraße). In Briefen an seine Freunde schrieb er stolz, dass er nun „Hausbesitzer“ sei, und er rechnete ihnen vor, dass sich die Investition wirtschaftlich innerhalb weniger Jahre lohnen werde. Denn an das Haus schloss sich noch ein großer Garten an, den er für den Bau eines neuen Werkstattgebäudes nutzen wollte.

Beim Bau der Fabrik setzte Robert Bosch konsequent seine Ideen um. Er ließ das Gebäude ganz in moderner Eisenbeton-Bauweise errichten – das erste seiner Art in Stuttgart. Außerdem achtete Bosch auf eine gute Gestaltung der Arbeitsräume.

Bild oben:
Werbung des österreichischen Vertreters Dénes und Friedmann für den Bosch-Magnetzündler, um 1905

Bild unten links:
Französische Werbung für das Bosch-Licht, ein System mit Scheinwerfern, Generator, Regelung und Batterie, 1914

Bild unten rechts:
Probefahrt mit dem ersten Bosch-Firmenwagen mit Gustav Klein, Gottlob Honold, Ernst Ulmer, Arnold Zähringer (v. l. n. r.), 1907





Bilder oben von links nach rechts:

Robert Bosch bei der Einweihung der Fabrik in Paris mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern, beispielsweise Frederick Simms (5. v. r.), 1905

Eingangsbereich der Fabrik in Paris, um 1906

Gruppenaufnahme wichtiger Bosch-Mitarbeiter der Anfangsjahre: Gustav Klein, Gottlob Honold, Ernst Ulmer und Hugo Borst (v.l.n.r.), 1906



Die großen Fenster der Werkstatträume beispielsweise ließen ausreichend Licht herein, ein ausgeklügeltes Lüftungssystem sorgte für gute Atemluft. Am 1. April 1901 zog Bosch mit 45 Mitarbeitern in die neue „Elektrotechnische Fabrik Robert Bosch“ ein, wie es in großen Buchstaben vertikal am Treppenhause des Gebäudes stand.

Mit Hochspannung

Am selben Tag kam auch Gottlob Honold wieder zurück. Nach seiner Lehrzeit hatte er Bosch verlassen, um als Mechaniker bei anderen Firmen zu arbeiten. Nach seinem Studium in Stuttgart und dem Militärdienst hatte er zufällig seinen ehemaligen Lehrherrn getroffen, der ihn davon überzeugte, als Entwickler zur Firma Bosch zurückzu-

kehren. Robert Bosch richtete ihm im Hinterhof der neuen Fabrik ein Labor ein und beauftragte ihn damit, das anfällige Abreißgestänge des Magnetzünders überflüssig zu machen. Das Gestänge gab häufig Anlass zu Ärger und war zudem sehr aufwendig in der Herstellung, da es an jeden Motor einzeln angepasst werden musste.

Honold suchte trotz vieler gescheiterter Versuche konsequent nach einer besseren Lösung. Schließlich entwickelte er einen Hochspannungs-Magnetzylinder, der das unzuverlässige Abreißgestänge durch Zündkerzen ersetzte. Als er im Dezember 1901 den ersten Prototypen präsentierte, war Robert Bosch beeindruckt: „Damit haben Sie den Vogel abgeschossen!“

Wachstum weltweit

Die Firma wuchs nun rasant. Beide Systeme – sowohl der ältere Niederspannungs- als auch der neue Hochspannungs-Magnetzylinder – fanden weltweit reißenden Absatz. Schon bald platzte das eben erst gebaute Fabrikgebäude aus allen Nähten und Bosch erweiterte das Gelände im Stuttgarter Westen stetig. 1905 konnte er gemeinsam mit seinen wichtigsten Mitarbeitern und Geschäftspartnern den zweiten Fertigungsstandort einweihen: eine Fabrik in Paris. Dabei handelte es sich noch um ein Gemeinschaftsprojekt mit Frederick Simms. Doch schon bald wurden die Spannungen zwischen den Partnern größer. Bosch war zunehmend unzufrieden mit den Geschäftspraktiken des Engländers und wollte sich deshalb möglichst schnell von ihm trennen. Er dachte sogar daran, seine gesamte Firma einschließlich der englischen und französischen Gemeinschaftsunternehmen an Simms zu verkaufen.

Für die Verhandlungen stellte Bosch Gustav Klein, einen Studienfreund von Honold, ein. 1906 trennte sich Bosch endgültig von Simms und übernahm den Vertrieb in den damals wichtigsten Märkten – England und Frankreich – selbst. Jetzt konnte er auch den Sprung über den Atlantik wagen. Mit einer Liste der wichtigsten amerikanischen Autofirmen in der Tasche machte sich Gustav Klein 1906 auf den Weg nach Amerika. Die Reise Kleins und seiner Begleiter glich einem wahren „Triumphzug“, wie Robert Bosch es später beschrieb. Innerhalb weniger Wochen konnte Klein Aufträge im Wert von über einer Million Dollar an Land ziehen. In den folgenden Jahren explo-

dierte das Geschäft mit den USA nahezu. Um die hohen Einfuhrzölle zu sparen und den Lieferweg zu verkürzen, entschied sich Robert Bosch, eine eigene Fertigung in Springfield/Massachusetts aufzubauen. Die USA waren innerhalb weniger Jahre zum mit Abstand wichtigsten Absatzmarkt für Bosch geworden.

Robert Bosch AG

Der Ausbruch des Ersten Weltkrieges im Sommer 1914 war für Bosch eine Katastrophe. Die wichtigen Auslandsmärkte fielen mit einem Schlag größtenteils weg und die meisten Kriegsgegner Deutschlands beschlagnahmten das Bosch-Vermögen – neben den materiellen Werten auch die Schutzrechte sowie die Patente und Marken.

Auch persönlich ging der Krieg Robert Bosch sehr nahe. Schon 1912 – die Balkankrise bedrohte den Frieden in Europa – hatte er einem Freund geschrieben: „Ich bezahle lieber zehn Millionen Mark, wenn ich dadurch einen Krieg vermeiden kann.“ Neben die geschäftlichen und politischen Probleme traten nun zunehmend auch private: Die schwere Krankheit des Sohnes belastete ihn und seine Ehefrau sehr. Robert Bosch erkrankte selbst und wollte deshalb seine Nachfolge in der Firma regeln, wozu ihn auch seine wichtigsten Mitarbeiter drängten. So gründete er 1917 zusammen mit seinen leitenden Angestellten die Robert Bosch AG, die den bisher in einer Personengesellschaft geführten Geschäftsbetrieb von Robert Bosch erwarb. Er selbst behielt mit 51 Prozent die Mehrheit. Die restlichen 49 Prozent hielten die leitenden Mitarbeiter.



Bild unten links: Camille Jenatton auf Mercedes beim Gordon-Bennett-Rennen in Irland, 1903. Der belgische Rennfahrer stand Pate für die legendäre Bosch-Werbefigur „Der rote Teufel“.

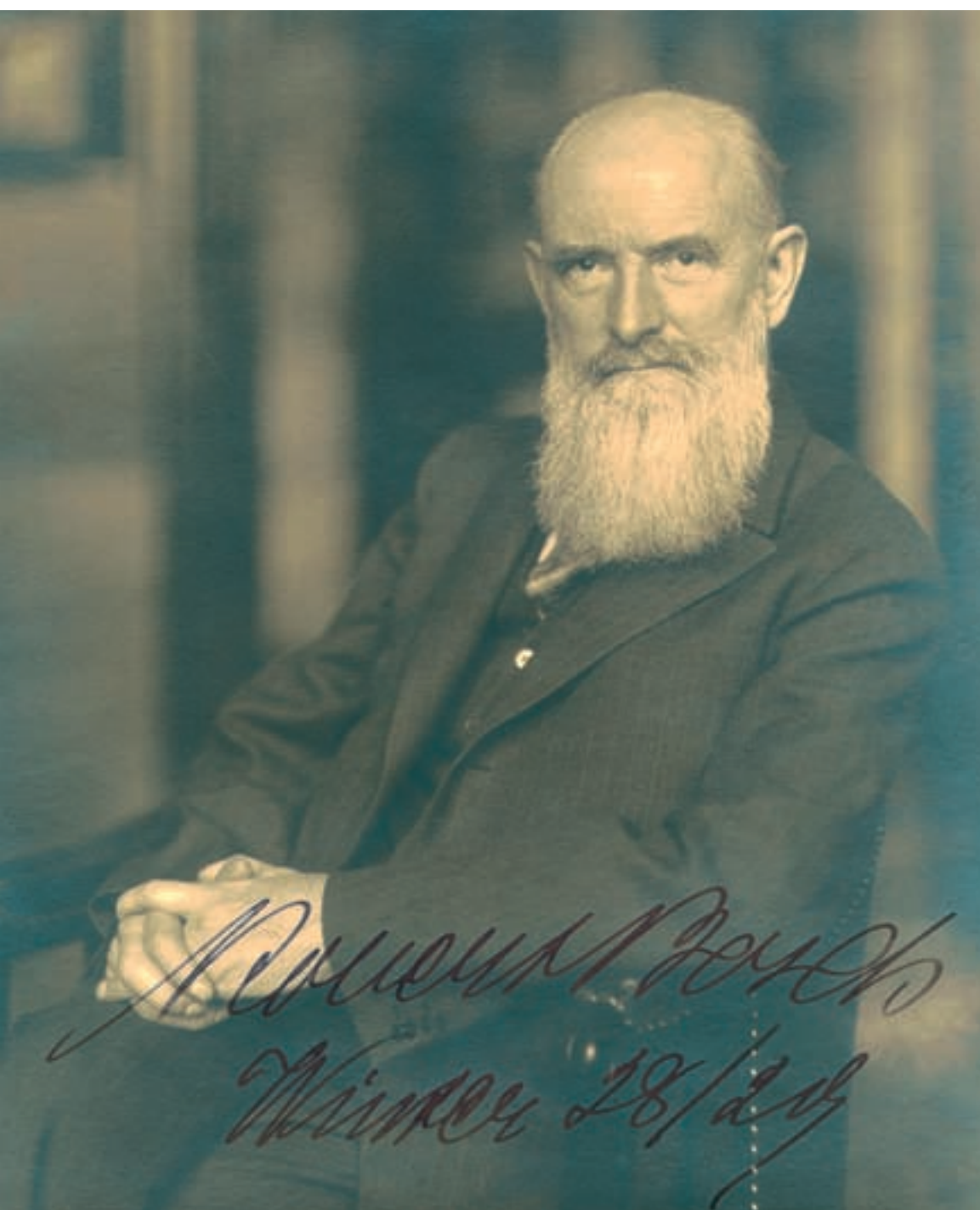


Bild unten rechts: Plakat für Zündkerzen mit dem „roten Teufel“, 1913

Jahre des Umbruchs

Rationalisierung, Diversifizierung und Kooperation

von Christine Siegel



Der Unternehmensgründer Robert Bosch im Alter von 67 Jahren

Die beiden Jahrzehnte nach dem Ende des Ersten Weltkrieges veränderten das Unternehmen Bosch stark. Wirtschaftliche Turbulenzen und neue Rahmenbedingungen weltweit trugen dazu bei, dass sich Bosch unter der Beibehaltung alter Qualitätsprinzipien mit neuen Erfolgsstrategien auf den Weg in die Zukunft machte. Fließbandarbeit, Ausweitung der Produktpalette und internationale Gemeinschaftsunternehmen verhalfen dem Unternehmen zu einer erfolgreichen Neuausrichtung in einem veränderten Umfeld.

Die Jahre nach dem Ersten Weltkrieg waren für Robert Bosch und sein Unternehmen geprägt von großen Herausforderungen und persönlichen Schicksalsschlägen. Dazu zählte der Tod des ersten Sohnes Robert 1921 und der mehrerer enger Mitarbeiter, die seit Jahren die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens aktiv mitgestaltet hatten.

Auch die politisch instabile Lage und die wirtschaftlichen Turbulenzen belasteten die Unternehmenslage schwer. Hinzu kam, dass sich nach Kriegsende das Fehlen der Aufträge aus dem Ausland sehr stark bemerkbar machte – immerhin hatte Bosch den größten Anteil des Umsatzes vor 1914 jenseits deutscher Grenzen erwirtschaftet. Die ehemaligen deutschen Kriegsgegner hatten bis 1918 in ihren Ländern Automobilzulieferindustrien aufgebaut, die auf dem weltweiten Markt zu ernstesten Konkurrenten für Bosch herangewachsen waren.

Neue Strategien

Auf diese Herausforderungen reagierten Robert Bosch und die Führungsriege des Unternehmens mit verschiedenen Ansätzen. Zur Rückgewinnung der Auslandsmärkte knüpfte Bosch, wo es möglich war, an Kontakte zu Geschäftspartnern aus der Vorkriegszeit wieder an. Die Gründung der Bosch-Dienst-Organisation 1921, mit der die Einrichtung weltweiter Servicestationen für Kraftfahrzeuge verbunden war, trug zur Bekanntmachung von Bosch-Produkten rund um den Erdball bei. Um die Möglichkeiten des südamerikanischen Marktes zu erkunden, wo die Automobilindustrie

gerade einen wahren Aufschwung erfuhr, unternahm Robert Bosch 1921 selbst eine Reise dorthin. In Buenos Aires legte er den Grundstein für ein Verkaufshaus, das über Argentinien hinaus den Verkauf von Bosch-Produkten in Südamerika koordinieren sollte.

Ausweitung der Produktpalette

Bis Mitte der 1920er Jahre beschränkte sich die Produktpalette auf Automobilzubehör. Dabei hatte Bosch seine Forschung und Produktion neben Zündung und Licht auch noch auf andere Bereiche ausgedehnt. Horn, Batterien, Servobremsen, Scheibenwischer und Winker erweiterten die Familie der Bosch-Produkte. Daneben stieß der Dieselmotor in der Automobilindustrie auf immer größeres Interesse. Der Dieselmotorkraftstoff war schwer entzündbar und damit weniger feuergefährlich als Benzin. Darüber hinaus war der Verbrauch niedriger als beim Benzinmotor. Bosch erkannte diese Chance, die ersten Prototypen der Einspritzpumpen für Dieselmotoren wurden 1923 und 1924 getestet. Ende November 1927 lief das ausgereifte Produkt serienmäßig vom Band. Erster Kunde war M.A.N.

Rationalisierung und Krise

Mit der Ausweitung der Produktpalette reagierte Bosch auf den großen Konkurrenzdruck durch die im Ausland entstandenen Industrien. Um auf dem Markt zu bestehen, musste jedoch auch die Produktion rationalisiert und damit billiger gemacht werden. So begann ab 1925 auch in Stuttgart die Umstellung auf Fließbandarbeit.

Bevor die Maßnahmen aber richtig zum Tragen kamen, wurde die Automobilindustrie von einer schweren Krise erschüttert. Der Umsatz ging von 1925 bis 1926 mit 35 Prozent dramatisch zurück. Viele Mitarbeiter mussten entlassen werden und in den Werken wurde nur noch an drei Tagen in der Woche gearbeitet. Die Rationalisierungsmaßnahmen betrafen auch die höchste Führungsebene. Die Zahl der Vorstandsmitglieder der AG wurde von elf auf drei Vorstände und drei Stellvertreter reduziert. Mit der Umgestaltung des Vorstands legte Robert Bosch die Leitung des Unternehmens in die Hände eines Führungsgremiums mit Hans Walz (kaufmännische Angelegenheiten), Hermann Fellmeth (technische Angelegenheiten) und Karl Martell Wild (Verkauf und Personal). Sie sollten die damalige Robert Bosch AG als Unternehmer in seinem Sinne weiterführen. Bosch selbst fühlte sich aufgrund gesundheitlicher Probleme dazu nicht mehr in der Lage, wollte dem Führungsgremium aber mit Rat und Tat zur Seite stehen.

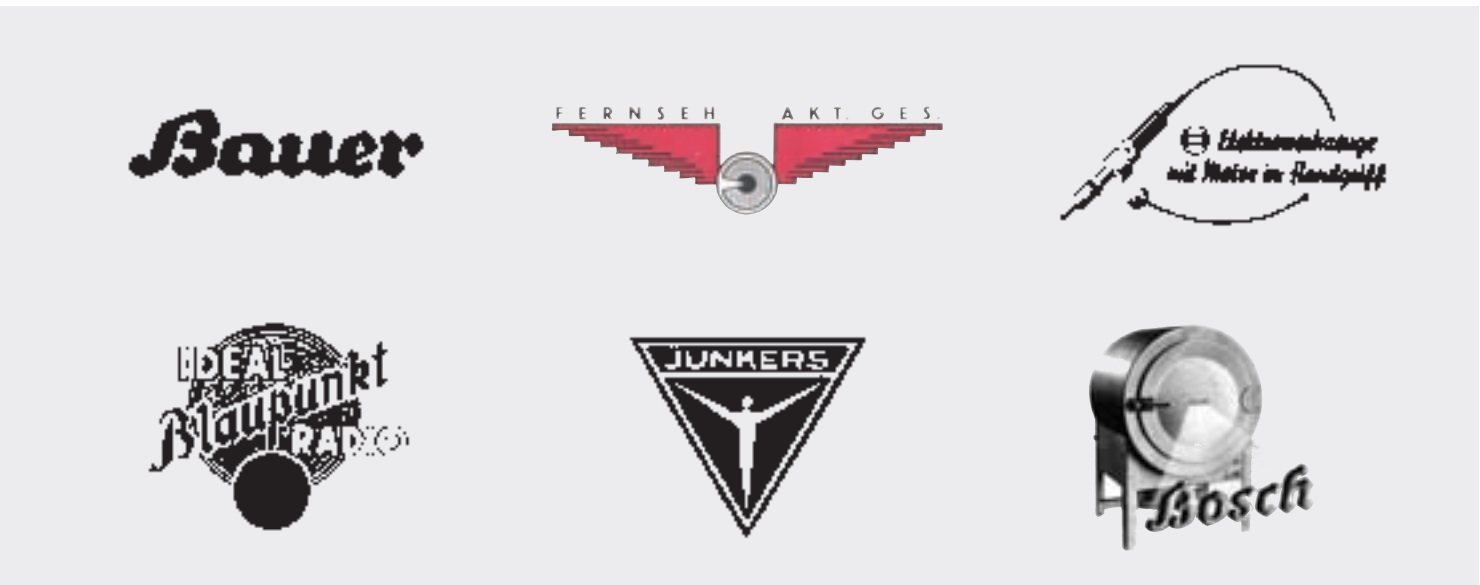
Arbeiterinnen bei der Fließbandproduktion von Zündkerzen, 1925



Kooperation und Lizenzen

Rationalisierungsmaßnahmen waren nur ein Mittel, mit dem Robert Bosch und die Führung des Unternehmens den konjunkturellen Schwankungen und dem Wettbewerbsdruck entgegentreten wollten. Eine weitere Möglichkeit lag in der Diversifizierung des Produktspektrums in Bereiche außerhalb des Kraftfahrzeugmarktes. Bosch selbst schrieb 1927: „Wir selber suchen möglichst von den Automobilsachen wegzukommen oder, genauer gesagt, noch andere Eisen ins Feuer zu kriegen.“

Mit mehreren Firmenübernahmen und der Einrichtung neuer Produktionszweige veränderte die damalige Robert Bosch AG ihre Struktur innerhalb weniger Jahre vom Automobilzulieferer zum Elektrokonzern. Den Anfang markierte die Haarschneidemaschine Forfex, ein Elektrowerkzeug mit Motor im Handgriff, das zum Vorläufer von Bohrmaschinen und Bohrhämmern wurde. 1933 kam der erste Bosch-Kühlschrank auf den Markt und mit der Übernahme



der Gasgerätefabrikation von Junkers stieg Bosch 1932 in den Thermotechnikbereich ein. Weitere Zukäufe tätigte das Unternehmen in den Bereichen Radio, Fernsehen sowie Film- undameratechnik.

Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, setzte die Unternehmensführung bei Bosch neben Rationalisierung und Diversifizierung auch auf die Zusammenarbeit mit den Wettbewerbern innerhalb und außerhalb Deutschlands. 1924 fusionierte Bosch mit der Stuttgarter Firma Eisemann, die annähernd die gleichen Produkte herstellte. Vier Jahre später, 1928, begann das Gemeinschaftsunternehmen Lavalette-Bosch in der Nähe von Paris mit der Produktion. 1931 liefen in London die ersten C.A.V.-Bosch-Produkte vom Band. C.A.V. war eine Tochtergesellschaft des britischen Bosch-Wettbewerbers Joseph Lucas Ltd. Die MABO, eine deutsch-italienische Zusammenarbeit, komplettierte 1935 die Gründungswelle der europäischen Bosch-Gemeinschaftsunternehmen, die neben dem Wettbewerbsdruck auch hohe Importzölle zu umgehen halfen. Ebenfalls wegen der hohen Zölle vergab Bosch in Japan, Australien und Argentinien Fertigungslizenzen an einheimische Firmen für den Nachbau von Bosch-Produkten.

Mitte der 1930er Jahre war das Unternehmen wirtschaftlich auf Erfolgskurs, doch der Druck der nationalsozialistischen Diktatur lastete schwer auf Robert Bosch. Die Diskriminierung jüdischer Mitbürger und die Furcht vor einem neuen Krieg mit dem damit verbundenen erneuten Verlust der Auslandsmärkte alarmierten nicht nur den Unternehmensgründer selbst, sondern auch die Unternehmensführung. Mit Hans Walz hatte Robert Bosch einen würdigen Nachfolger gefunden, der das Unternehmen in seinem Sinne weiterführte. Walz war nach 1926 mehr und mehr in die Rolle des eigentlichen Unternehmensführers und Nachfolgers hineingewachsen. Robert Bosch schrieb 1940 in einem Brief an ihn: „Was wäre aus der Firma, was wäre aus mir geworden, wenn Sie in den letzten zwanzig Jahren nicht gewesen wären!“

Nach Ausbruch des Krieges zog sich Robert Bosch noch mehr aus dem Unternehmen zurück. Die immer weiter zunehmende Rüstungsproduktion, den massiven Einsatz von Zwangsarbeitern und die Zerstörung seiner Werke durch alliierte Bomben nach seinem Tod 1942 musste er sich nicht mehr mit ansehen. „Das war Gnade“, schreibt sein Biograf Theodor Heuss.

Durch die Aufnahme neuer Produktbereiche wandelte sich das Unternehmen Bosch zu Beginn der 1930er Jahre vom Automobilzulieferer zum Elektrokonzern.

„Mit-Arbeiter“ statt Lohnempfänger

Der Arbeitgeber Robert Bosch

von Christine Siegel



Robert Bosch legte großen Wert darauf, seine Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen und Potenziale zu fördern. Als sozial denkender Unternehmer sorgte er nicht nur für eine optimale berufliche Förderung, sondern auch für die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen seiner Beschäftigten. Dies brachte ihm den Namen „Vater Bosch“ ein.

Als Robert Bosch 1886 mit zunächst nur zwei Mitarbeitern in seine erste kleine Werkstatt in der Rotebühlstraße in Stuttgart einzog, geschah dies unter den neugierigen Augen eines vierjährigen Jungen, der mit seinen Eltern im selben Haus wohnte. Dem kleinen Otto Fischer entging nichts: Voller Staunen sah er, wie der junge Mann mit Vollbart auf einem neumodischen Fahrrad zu seinen Kunden fuhr, und aufmerksam schaute er den Mechanikern bei ihrer Arbeit zu. Dies beeindruckte ihn offensichtlich so nachhaltig, dass er sich später für eine Mechanikerlehre entschied.

Die Lehr- und Gesellenjahre absolvierte Otto Fischer mit Bravour und nahm schließlich 1905 in der Firma Robert Bosch eine Stelle an. Da er an der Einstellung nicht persönlich beteiligt war, wusste Robert Bosch nichts von seinem neuen Mitarbeiter. Als er bei einem zufälligen Zusammentreffen mit Otto Fischer von dessen Einstellung erfuhr, besuchte er diesen gleich am nächsten Tag an seinem Arbeitsplatz in der Versuchswerkstätte. Wohlwollend begleitete er nun den jungen talentierten Mechaniker,

der schon im darauffolgenden Jahr Meister in der Versuchswerkstätte wurde und als enger Mitarbeiter von Gottlob Honold an der Verbesserung der Zündkerze und ihrem Einsatz in Rennwagen und Flugzeugen arbeitete.

Verantwortung zahlt sich aus

Robert Bosch legte immer Wert auf den direkten Kontakt zu seinen Mitarbeitern. Sie sollten nicht nur Lohnempfänger sein, sondern sich als Teil des Ganzen betrachten und in die Unternehmensabläufe eingebunden sein: „Es war ferner bei mir ständiger Grundsatz, mir willige Mitarbeiter heranzuziehen, und zwar dadurch, dass ich jeden möglichst weit selbstständig arbeiten ließ, ihm dabei aber auch die entsprechende Verantwortung auferlegte.“ Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, zahlte sich letztlich auch finanziell aus. Die Beschäftigten von Bosch erhielten vergleichsweise hohe Löhne. Dieses Wechselspiel brachte Robert Bosch 1931 in einem Aufsatz auf den Punkt: „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne bezahle.“

Bild links:

Mitarbeiter der Einspritzpumpen-Versuchsabteilung auf der Ladefläche eines Benz-Lkw im Stuttgarter Werk mit Robert Bosch (vorn), 1926

Bilder unten:

Der Leiter des Zündkerzenwerkes in Feuerbach, Paul Grundler (links), führt Robert Bosch durch die Produktion, 1941.





Bilder oben von links nach rechts:
Zufälliges Zusammentreffen: Mitarbeiter des Bosch-Lichtwerkes trafen bei ihrem Betriebsausflug nach Ulm auf den Unternehmensgründer Robert Bosch, 1936.

Motivation für die Mitarbeiter: innerbetriebliche Werbung mit Zitaten von Robert Bosch, 1943

Dieser Verantwortung mussten die Mitarbeiter aber auch in allen Bereichen gerecht werden. Robert Bosch konnte als ökonomisch wirtschaftender Unternehmer empfindlich auf Unordnung am Arbeitsplatz oder mangelnde Qualität der Erzeugnisse reagieren. In den ersten Jahren im neuen Fabrikgebäude machte das folgende geflügelte Wort die Runde: „Hast du den Vater heute schon gesehen?“ – „Nein, aber gehört.“ Doch in der Titulierung „Vater“ wird auch eine andere Facette des Unternehmers deutlich, nämlich die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, die Robert Bosch besonders ernst nahm. In seinem unternehmerischen Handeln war ihm stets bewusst, dass immer mehr Mitarbeiter vom Schicksal seines Unternehmens abhängig waren. Dies wurde vor allem in Krisenzeiten für den Menschen Robert Bosch zu einer Belastung. Als sich das Werk immer weiter zum industriellen Großbetrieb entwickelte und der persönliche Kontakt zum einzelnen Beschäftigten nicht mehr möglich war, traten an die Stelle der persönlichen Fürsorge des Unternehmensgründers umfassende innerbetriebliche soziale Leistungen.



Motivation und Identifikation

Vorbildliche Arbeitsbedingungen sowie ein gutes Arbeitsklima kennzeichneten das Unternehmen seit seinen Anfängen. Robert Bosch wusste genau, dass die Motivation seiner Mitarbeiter von diesen Faktoren abhängig war, die somit letztendlich auch Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens hatten. Als einer der ersten Unternehmer führte er bereits 1906 den Achtstundentag ein. Aber nicht nur aus sozialer Fürsorge heraus, sondern auch aus wirtschaftlichen Gründen: Die Mitarbeiter arbeiteten effektiver und motivierter und bewältigten dasselbe Arbeitspensum in kürzerer Zeit. Darüber hinaus konnte auch das Zweischichtsystem eingeführt werden.

Auch die 13 Jahre später erstmals erscheinende Mitarbeiterzeitung „Bosch-Zünder“ sollte die Motivation für die Arbeit und die Identifikation mit dem Unternehmen bei den Mitarbeitern fördern. In der ersten Ausgabe vom 15. März 1919 hieß es: „Entsprungen ist er [der „Bosch-Zünder“] dem Wunsch, die Angehörigen unseres Hauses mehr als früher teilnehmen zu lassen an dem Leben und Schicksal, den Sorgen und Hoffnungen des Unternehmens, dem sie sich anvertraut haben, dem sie



Zum 50-jährigen Jubiläum des Unternehmens fand 1936 ein Festzug statt, an dem sich alle Mitarbeiter beteiligten.

ihre Arbeitskraft, ihr Wissen und Können widmen und dessen Zukunft auch die ihrige ist.“ Dies ist auch heute noch die primäre Aufgabe der Mitarbeiterzeitung, die inzwischen in neun Sprachen erscheint.

Doch die sozialen Leistungen schlossen nicht nur aktive Mitarbeiter ein. Rückwirkend zum 1. Januar 1927 führte das Unternehmen 1929 mit der Bosch-Hilfe eine Alters- und Hinterbliebenenversicherung ein, die die Arbeitnehmer und ihre Angehörigen absichern sollte. Die Gründung der Bosch-Hilfe e.V. markierte den Beginn der betrieblich gewährleisteten Altersversorgung im Unternehmen.

Glückliche Wahl

Die Fürsorge für seine Mitarbeiter veranlasste Robert Bosch 1913 auch dazu, eine eigenständige Lehrlingsabteilung einzurichten. Bosch selbst war mit seiner eigenen Ausbildung und dem Engagement seines Lehrherrn sehr unzufrieden gewesen und wollte es in seinem eigenen Betrieb besser machen. Im kleinen Handwerksbetrieb der Anfangsjahre beschäftigte er immer nur zwei Lehrlinge gleichzeitig und legte Wert auf eine umfassende Ausbildung. Die zunehmende Rationalisierung der Arbeitsprozesse

führte dazu, dass mehr Spezialisten und weniger „Allrounder“ die immer gleiche Aufgabe erledigten. Damit Lehrlinge aber nach wie vor in allen Bereichen ausgebildet wurden, zog Bosch die jungen Leute in der neu geschaffenen Lehrlingsabteilung zusammen. Auf die Stellenausschreibung für den neuen Leiter der Lehrlingswerkstatt meldete sich unter anderem ein alter Bekannter von Robert Bosch, den er während seiner Wanderjahre kennen- und schätzen gelernt hatte: August Utzinger. Er erwies sich als Glücksgriff für die neue Abteilung.

Nicht nur bei Utzinger, auch bei vielen anderen engen Mitarbeitern hatte Robert Bosch eine „glückliche Hand“ bewiesen. Gemeinsam mit Menschen wie Gottlob Honold, der als Kopf der Entwicklungsabteilung hinter zahlreichen technischen Innovationen steckte, oder Gustav Klein, der die Internationalisierung erfolgreich vorantrieb, formte Robert Bosch ein erfolgreiches Industrieunternehmen mit Mitarbeitern, die sich in der Tradition des Gründers auch heute noch als „Mit-Arbeiter“ und nicht nur als Lohnempfänger und Angestellte verstehen.

Der Visionär

Wegweisend: Robert Bosch
(3. v. l.) bei der Einweihung
des Robert-Bosch-Kranken-
hauses, 1940



Bildung und Gesundheit

Das gemeinnützige Engagement von Robert Bosch

von Dr. Sabine Lutz



Unabhängigkeit, Familientradition und die frühe Beschäftigung mit sozialen Fragen seiner Zeit waren die Wurzeln des gemeinnützigen Engagements von Robert Bosch. Er wusste aber auch, dass nur ein profitables Unternehmen die Basis dafür sein konnte, seine Auffassung von gesellschaftlicher Verantwortung in die Tat umzusetzen. Er verstand sich nicht als Mäzen, sondern als „sozial denkender Geschäftsmann“.



In den Richtlinien für seine Testamentsvollstrecker formulierte Robert Bosch 1935 die Zielsetzung seiner gemeinnützigen Aktivitäten: „Meine Absicht geht dahin, neben der Linderung von allerhand Not, vor allem auf die Hebung der sittlichen, gesundheitlichen und geistigen Kräfte des Volkes hinzuwirken.“

„Linderung von allerhand Not“

Die Bereitschaft von Robert Bosch, mit großzügigen Spenden in Notlagen zu helfen, wird insbesondere im Zusammenhang mit dem Ersten Weltkrieg deutlich. Gleich im ersten Kriegsjahr spendete er der Stadt Stuttgart über 400 000 Mark, die vor allem Kriegswaisen zugutekamen. Als dringend nach einem Platz für ein Lazarett gesucht wurde, stellte er Hallen im neu erbauten Lichtwerk in Feuerbach bei Stuttgart zur Verfügung. Erst zwei Jahre nach der Fertigstellung des Baus wurden dort schließlich Lichtmaschinen montiert.



Bosch kümmerte sich nicht nur um die Unterbringung Verwundeter, sondern auch um die Wohnsituation von Arbeiterfamilien. Diese lebten meist in qualvoller Enge und unter unwürdigen Bedingungen, weil der allgemeine Mangel an Wohnungen Mietpreise mit sich brachte, die eine Arbeiterfamilie kaum bezahlen konnte. Das Ziel des gemeinnützigen Schwäbischen Siedlungsvereins war es, den Bau bezahlbarer Wohnungen zu fördern. Zu dessen Gründungsvermögen von 1,5 Millionen Mark hatte Robert Bosch 1915 eine Million beigetragen.

Angesichts der Not und des Leids infolge des Krieges wollte Bosch von den Einnahmen aus den Rüstaufträgen nicht profitieren. So kam es zur Gründung seiner größten Stiftung: „Als nun der Krieg und mit ihm die Kriegslieferungen kamen, [...] drückte mich der Verdienst, den ich machte,

Bild ganz links:

Blick in ein Patientenzimmer des Robert-Bosch-Krankenhauses. Auf dem Balkon steht Robert Bosch (rechts), 1940.

Bild oben links:

Robert Bosch bei seiner Rede anlässlich der Einweihung des Robert-Bosch-Krankenhauses, 1940

Bild oben rechts:

Bau des Neckarkanals bei Heilbronn, 1932
Foto: ullsteinbild

während andere ihr Leben einbüßten. Ich fasste Ende 1916 den Entschluss, meinen Kriegsgewinn zu einer Stiftung für die Erbauung des Neckarkanals zu verwenden.“ Die Kanalisierung des Neckars, die den Schiffsverkehr verbessern sollte, war ein lang gehegter Plan der Stadt Stuttgart, der wegen fehlender Finanzmittel bislang nicht umgesetzt worden war. Robert Bosch brachte 20 Millionen Mark in diese Stiftung ein. Für den Neckarkanal, mit dessen Bau nach Kriegsende begonnen werden sollte, waren 13 Millionen Mark vorgesehen; die Zinserträge aus dem gesamten Stiftungsvermögen erhielt die Stadtverwaltung für soziale Notfälle.

„Hebung der geistigen Kräfte“

Bildung war für Robert Bosch zeitlebens ein zentrales Anliegen, das deshalb einen Schwerpunkt seiner Stiftertätigkeit ausmachte. Sein Interesse galt sowohl der Schul- und Hochschulbildung als auch der Berufsausbildung und Erwachsenenbildung. Im Bereich der Hochschule

förderte er hauptsächlich die heutige Universität Stuttgart. Er hatte persönlich wie auch als Unternehmer erfahren, wie wichtig es war, technisch versierten Nachwuchs auszubilden. 1910 errichtete er seine erste große Stiftung; mit einem Vermögen von einer Million Mark wurden Forschung und Lehre an der damaligen Technischen Hochschule großzügig gefördert. An der Entstehung der „Vereinigung der Freunde der Technischen Hochschule“ 1923 war Bosch maßgeblich beteiligt. Er stellte den Grundstock zur Verfügung und übernahm den Vorsitz.

Nicht nur die Rahmenbedingungen an den Hochschulen waren ihm wichtig, sondern auch begabten Schülern ein Studium zu ermöglichen. Dafür gründete er 1916 den Verein „Förderung der Begabten“, den er mit zwei Millionen Mark ausstattete. Ab 1932 trug er die Kosten für die Markel-Stiftung, die Stipendien für Begabte vergab und mit dem Tod ihres Gründers ihre finanzielle Basis eingebüßt hatte.

Neben Hochschul- und Begabtenförderung legte Bosch besonderes Augenmerk auf den Ausbau der Erwachsenenbildung. Er unterstützte deshalb den Stuttgarter „Verein zur Förderung der Volksbildung“, mit dessen Geschäftsführer Theodor Bäuerle er befreundet war. Der Verein war ein Vorreiter auf diesem Gebiet und unter anderem Träger der neuen Stuttgarter Volkshochschule. Für Robert Bosch bedeutete Bildung nicht das pure Anhäufen von Wissen, sondern auch die Fähigkeit, „politisch richtig zu handeln und Irrlehren als solche zu erkennen“. Gerade in der politisch instabilen Zeit der Weimarer Republik war es ihm wichtig, einen Beitrag dazu zu leisten, dass die Menschen ein demokratisches Grundverständnis entwickelten unter der „Anerkennung des Rechtes und des Wertes anderer“. Diese Einstellung war auch der Grund für die Unterstützung der Hochschule für Politik, die Friedrich Naumann leitete, und die von Matthias Erzberger gegründeten Deutschen Liga für den Völkerbund.

„Hebung der gesundheitlichen Kräfte“

Im Gesundheitswesen widmete sich Robert Bosch der Förderung der Homöopathie. Die Errichtung eines homöopathischen Krankenhauses war ein lang gehegter Wunsch. Bereits 1915 und 1916 stellte er insgesamt fast drei Millionen Mark für diesen Zweck zur Verfügung. Sein 75. Geburtstag und das 50-jährige Firmenjubiläum waren 1936 doppelter Anlass für eine weitere Stiftung von 5,5 Millionen Mark für die Errichtung des Krankenhauses. Mit der Eröffnung des Stuttgarter Robert-Bosch-Krankenhauses 1940, zwei Jahre vor seinem Tod, erreichten die gemeinnützigen Aktivitäten von Robert Bosch zu seinen Lebzeiten ihren Höhepunkt.

Aber er sorgte auch dafür, dass sie fortgesetzt wurden. Ausdruck seines letzten Willens ist die 1964 gegründete Robert Bosch Stiftung GmbH, die seine gemeinnützigen Bestrebungen in den Bereichen Wissenschaft, Gesundheit, Völkerverständigung und Bildung in zeitgemäßer Form weiterführt.



Bild links:
Verwundete und Pflegepersonal des im Bosch-Lichtwerk in Feuerbach eingerichteten Lazarets, 1915



Bild links:
Verleihung des Bundesverdienstkreuzes an Marianne Weber, 1967. Frau Weber war eine enge Mitarbeiterin von Theodor Bäuerle, dessen „Verein zur Förderung der Volksbildung“ von Robert Bosch stark unterstützt wurde.

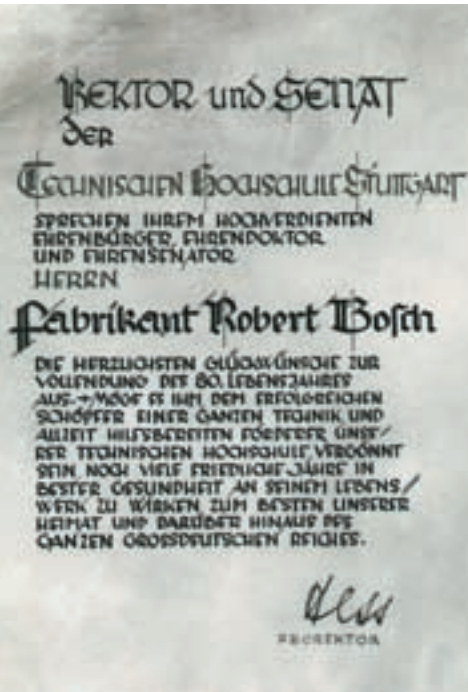


Bild rechts:
Ernennungsurkunde zum Ehrendoktor, Ehrensensator und Ehrenbürger der Technischen Hochschule Stuttgart für Robert Bosch, 1941

Die heilende Kraft der Natur

Homöopath und Lebensreformer

von Prof. Dr. Robert Jütte

Robert Boschs Förderung alternativer Heilverfahren hatte ein lebensreformerisches Element, das auch in seiner Bevorzugung von Wollkleidung zum Ausdruck kam. In Fragen von Gesundheit und Krankheit war Bosch nicht dogmatisch. Er war zwar ein großer Befürworter der Homöopathie, akzeptierte aber auch andere Heilverfahren, selbst schulmedizinische Therapien. Von diesem Engagement zeugen heute noch das Robert-Bosch-Krankenhaus und das Institut für Geschichte der Medizin.

Prof. Dr. Gustav Jäger (1832–1917) in Wollkleidung



Am 22. September 1941 beschloss der Stuttgarter Gemeinderat, dem Ehrenbürger Robert Bosch zum 80. Geburtstag für „bleibende Verdienste [...] um die homöopathische Wissenschaft, das biologische Heilwesen und damit um die Förderung und Hebung der Volksgesundheit“ ein Anwesen zu schenken. Auf dem Grundstück sollte ein Museum entstehen, „in dem das Werk des Paracelsus und der großen Männer der biologischen Heilkunde zu lebendiger Darstellung kommt“. Aus demselben Anlass verlieh ihm die Medizinische Fakultät der Universität Tübingen die Ehrendoktorwürde.

Gegensätzlicher hätten diese Ehrungen kaum ausfallen können, denn einerseits wurde Robert Bosch für seine Verdienste um die „alternative Medizin“ geehrt, andererseits zollte ihm auch die Schulmedizin Anerkennung. Wie passt das zusammen?



Entwurfszeichnung des homöopathischen Krankenhauses in Stuttgart, 1914

Die Antwort darauf könnte ein Wort des Historikers Golo Mann liefern, der einmal gesagt hat, dass die „Werkstatt des einzelnen, lebendigen Geistes“ kein Schulbuch sei und daher manches zusammenhausen müsse, „was sich zu schlagen scheint“. Doch darüber hinaus stellt sich die grundsätzliche Frage, was einen Industriellen wie Robert Bosch dazu brachte, sich auf einem Gebiet zu betätigen, das damals keinen Bezug zu seiner Firma hatte. Wie so häufig ist der entscheidende Grund in der familiären Sozialisation zu suchen.

Im Einklang mit der Natur

In seinen „Lebenserinnerungen“ schreibt Robert Bosch: „Schon mein Vater war Anhänger der Homöopathie. Ich bin vom Knabenalter an nie anders als homöopathisch behandelt worden. Ich bin gegen irgendwelche Arzneimittel sehr empfindlich und habe die Erfahrung gemacht, dass mich homöopathische Arzneimittel auch in 1000-facher Verdünnung stark beeinflussen.“

Mit seiner kritischen Haltung gegenüber der schulmedizinischen Arzneimitteltherapie stand Robert Bosch damals nicht allein da. Noch im zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts gab es nur wenige Therapien, die wir auch heute noch als wirksam einschätzen würden, wie beispielsweise Chinin bei fieberhaften Erkrankungen. So überrascht es nicht, dass die medizinkritischen Bewegungen damals Hunderttausende Anhänger hatten.

Als Robert Bosch 1883/84 Vorlesungen an der Technischen Hochschule in Stuttgart besuchte, beeindruckte ihn nicht ein Elektrotechniker, sondern ein Mediziner am meisten: Prof. Dr. Gustav Jäger (1832–1917). Aufgrund langjähriger Forschungen war Jäger zu der Ansicht gelangt, dass Wolle für die menschliche Haut verträglicher sei als pflanzliche Fasern. Die von ihm propagierte „Normalkleidung für Herren“ bestand aus luftdurchlässiger Tierwolle. Durch Jäger wurde Bosch auch



in der Marienstraße einrichtete, weil an einen Neubau angesichts der wirtschaftlichen Krise nicht zu denken war, sprang Robert Bosch – wie schon zuvor bei der Einrichtung eines homöopathischen Kriegslazarets – wiederum mit einer Spende als Helfer in der Not ein. Erst im April 1940 konnte er seinen lang gehegten Plan verwirklichen, ein eigenes homöopathisches Krankenhaus zu eröffnen: das nach ihm benannte Robert-Bosch-Krankenhaus in Stuttgart.

Bereits 1925 hatte Robert Bosch einen medizinischen Verlag gegründet, den Hippokrates-Verlag, der „keiner medizinischen Schule allein zur Verfügung stehen sollte“. Ziel war es, den Dialog zwischen Schulmedizin und Alternativmedizin zu fördern. Bosch interessierte sich jedoch

nicht nur für die praktische Anwendung der Homöopathie in Verbindung mit anderen komplementärmedizinischen Therapierichtungen (zum Beispiel Bircher-Diät, Hydrotherapie), sondern auch für die Geschichte der Naturheilkunde im Allgemeinen und der Homöopathie im Besonderen. 1926 erwarb Bosch die wertvolle homöopathiesgeschichtliche Sammlung des Stuttgarter Arztes Richard Haehl (1873–1932). Zusammen mit der Paracelsus-Bibliothek, an deren Finanzierung Robert Bosch maßgeblich beteiligt war, sollte diese Sammlung den Grundstein für ein Museum zur Geschichte der biologischen Heilkunst bilden. Doch diesen Plan vereitelte der Zweite Weltkrieg. Heute befinden sich beide Sammlungen im Institut für Geschichte der Medizin der Robert Bosch Stiftung und sind somit der Stuttgarter Öffentlichkeit zugänglich.

Bild oben links:
Patientin im Stanger-Bad,
um 1940

Bild oben rechts:
Mitarbeiterin im Labor
des Robert-Bosch-
Krankenhauses, um 1940

mit den Ansichten der Lebensreformbewegung bekannt. Deren Leitspruch lautete: „Zurück zur Natur!“ Ihre Vertreter warben nicht nur für Naturheilverfahren, sondern auch für eine naturnahe Lebensweise, für eine Verbindung einer modernen mit einer „natürlichen“ Landwirtschaft sowie für eine fleischlose Ernährung, um auf diese Weise die aus ihrer Sicht negativen Folgen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen im 19. Jahrhundert zu beseitigen. Robert Bosch wurde, wie sein späterer Hausarzt Hermann Göhrum (1861–1945), dem der Firmengründer erstmals 1890 auf einem Gustav-Jäger-Abend begegnete, schon früh ein „Wollener“. Er trug mit Vorliebe Reformkleidung. Robert Boschs Naturbegeisterung hatte also durchaus ein lebensreformerisches Element. So lag ihm auch viel daran, in seinen Fabrikgebäuden für ausreichende Belüftung und gute Lichtverhältnisse zu sorgen.

Ein homöopathisches Krankenhaus

In Fragen von Gesundheit und Krankheit war Robert Bosch, wenngleich ihm das gelegentlich nachgesagt wurde, kein Dogmatiker. Er hielt zwar viel von der Homöopathie, ließ aber auch andere Heilverfahren, selbst schulmedizinische Therapien, gelten. In seinen „Lebenserinnerungen“ findet sich dazu der Satz: „Wenn ich nun noch sage, dass ich auch der Homöopathie viel zu verdanken habe, so will ich damit nicht sagen, dass ich der Ansicht sei, man soll nur mit Homöopathie heilen.“

Aber die Dankbarkeit gegenüber der Homöopathie bestimmte Boschs Mäzenatentum. Für ein homöopathisches Krankenhaus, das unweit von seinem Domizil, dem späteren Robert-Bosch-Haus, entstehen sollte, spendete er 1915 insgesamt drei Millionen Mark. Doch der Kriegsverlauf verhinderte den Bau. Als man 1920 ein homöopathisches „Aushilfskrankenhaus“



Blick in Richard Haehls privates
Hahnemannmuseum, 1922



Robert Bosch in der Apotheke des
Robert-Bosch-Krankenhauses, 1940

Liberaler Demokrat mit sozialer Verantwortung

Robert Bosch und die Politik

von Prof. Dr. Joachim Rogall

Sein liberales Elternhaus sowie die Lehr- und Wanderjahre, unter anderem in den USA, ließen Robert Bosch zum sozialen Unternehmer werden. Nach dem Ersten Weltkrieg engagierte er sich als Pazifist und Europäer vor allem in der Aussöhnung mit Frankreich. Als Gegner des Nationalsozialismus überschattete die Einbeziehung des Bosch-Konzerns in die Aufrüstungs- und Kriegspolitik des Dritten Reiches seine letzten Lebensjahre. Bosch und seine leitenden Mitarbeiter förderten den Widerstand gegen das Regime und beteiligten sich an der Rettung jüdischer Mitarbeiter und anderer Verfolgter.



Robert Boschs politische Haltung wurde bereits durch sein liberales Elternhaus geprägt. Sein Vater Servatius war ein überzeugter Demokrat. Gefestigt wurde diese familiäre Einstellung durch Boschs „Wanderjahre“, insbesondere durch den Aufenthalt in den USA 1884 bis 1885. Aber selbst im „Mutterland der Demokratie“ fehlte ihm „der Eckstein der Gerechtigkeit: die Gleichheit vor dem Gesetz“.

Nach seiner Rückkehr und der Gründung des eigenen Betriebs pflegte Bosch einige Zeit enge nachbarschaftliche Kontakte zu dem Sozialdemokraten Karl Kautsky.

In dieser Zeit reifte in Bosch, der die wirtschaftlichen Thesen von Marx und Engels allerdings nicht überzeugend fand, seine Vision eines sozialen Unternehmers.

Robert Bosch trat zunächst nicht dem 1907 gegründeten Verband Württembergischer Metallindustrieller bei, einer Interessengemeinschaft regionaler Unternehmer. Diese selbst gewählte Distanz, seine bekannten sozialistischen Sympathien, die überdurchschnittlich hohen Löhne, die er zahlte, sowie die innerbetrieblichen Sozialleistungen brachten ihm bei anderen Unternehmern rasch den Beinamen „der rote Bosch“ ein.

Mit dem rasanten Wachstum seiner Firma wurde es aber immer schwieriger, den Spagat zwischen der wirtschaftlichen Verantwortung als Großunternehmer und seinen sozialen Visionen zu meistern. Ausgerechnet beim „roten Bosch“ kam es 1913 zu einem Streik. Der Unternehmensgründer schreibt in seinen Erinnerungen: „Der Unternehmer mit sozialem Verständnis störte ja nur. Man hetzte zwar von links nach rechts, man hetzte auch von rechts nach links, man hetzte aber von beiden Seiten gegen die Mitte, und das war ich.“

Motor der deutsch-französischen Verständigung

Mehr noch als zuvor setzte Robert Bosch sich nun mit seiner Rolle als Unternehmer und Mensch in der Verantwortung für das Allgemeinwohl auseinander und begann, sich stärker als bisher sozial, aber auch politisch in der Gesellschaft zu engagieren. Er war aus tiefstem Herzen Pazifist. Der Verlust enger Freunde und Mitarbeiter, die im Krieg gefallen waren, und der tiefe Graben, den der Krieg insbesondere zwischen Deutschen und Franzosen aufgerissen hatte, ließen Bosch zum überzeugten Motor der Völkerverständigung werden.

Robert Bosch im Gespräch mit Leo Hausleiter, Redakteur der Münchner Illustrierten Zeitung, 1932

Robert Bosch bei einem Treffen mit französischen und deutschen Veteranen aus dem Ersten Weltkrieg in Stuttgart, 1935



Er trat der Deutschen Sektion des Komitees für deutsch-französische Verständigung bei und lud 1935 deutsche und französische Kriegsveteranen unter dem Motto „Pioniere des Friedens – Pionniers de la Paix“ nach Stuttgart ein.

Nach dem Ende der deutschen Monarchie sah Robert Bosch seine Aufgabe darin, die junge Weimarer Republik gegen ihre zahlreichen innenpolitischen Gegner zu unterstützen. Den Schlüssel dazu sah er in der Förderung von Volkswohlfahrt, Erwachsenenbildung und Völkerverständigung. So unterstützte er auch die Visionen des

Grafen Richard Coudenhove-Kalergi von einem paneuropäischen Staatenbund. Coudenhove-Kalergi seinerseits bezeichnete Bosch als „Paneuropäer nicht aus wirtschaftlichen, sondern aus moralischen Gründen, [...] nicht um besser exportieren zu können, sondern um Europa vor neuen Kriegen zu sichern“.

Außerdem unterstützte Robert Bosch die Reformideen des Nationalliberalen Friedrich Naumann, insbesondere dessen Deutsche Hochschule für Politik, die frei von staatlichem Einfluss im Zusammenwirken von Wissenschaftlern und Praktikern politische Bildung vermitteln sollte.

Unternehmer im Nationalsozialismus

Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten im Januar 1933 erhielt Robert Bosch im September desselben Jahres eine Einladung des Reichskanzlers Adolf Hitler zu einem Gespräch. Seine Hoffnung, mit seinen politischen Vorstellungen Gehör zu finden, blieb aber Illusion. Hitler monologisierte nur und Bosch, von den Ideen des Diktators abgestoßen, kehrte enttäuscht nach Stuttgart zurück: „Das will ein Staatsmann sein und weiß nicht, was die Gerechtigkeit ist!“

Um den stärker werdenden Druck der neuen Machthaber auf das Unternehmen zu schwächen, traten Direktor Hans Walz und zwei weitere Mitglieder des Vorstands formal der NSDAP bei. Tatsächlich aber ließ Bosch im Reichswirtschaftsministerium gegen die Judenpolitik protestieren und nahm jüdische Jugendliche als Lehrlinge und andere Verfolgte des NS-Regimes als Mitarbeiter auf. Ferner wurden jüdische Wohlfahrtseinrichtungen finanziell unterstützt und Gelder für die Ausreise inhaftierter Juden bereitgestellt. Schließlich konnten auch sogenannte „Halbjuden“ vor der Deportation gerettet werden, indem man sie in kriegswichtigen Kraftfahrzeug-Reparaturbetrieben als für die Rüstungsproduktion unabhkömmlich einstufen ließ. Für diese Rettung von Juden und „Halbjuden“ be-

kam Hans Walz 1969 in Yad Vashem in Israel stellvertretend für das Unternehmen Bosch den Titel „Gerechter unter den Völkern“ verliehen.

1937 hatte Bosch den ehemaligen Leipziger Oberbürgermeister Carl Goerdeler, den späteren „zivilen Kopf“ des Widerstands gegen Hitler, als Berater angestellt und so einen liberalkonservativen Widerstandskreis gegen das Regime mit Goerdeler, Betriebsleiter Hans Walz, Boschs Privatsekretär Willy Schloßstein und weiteren Vorstandsmitgliedern des Konzerns initiiert.

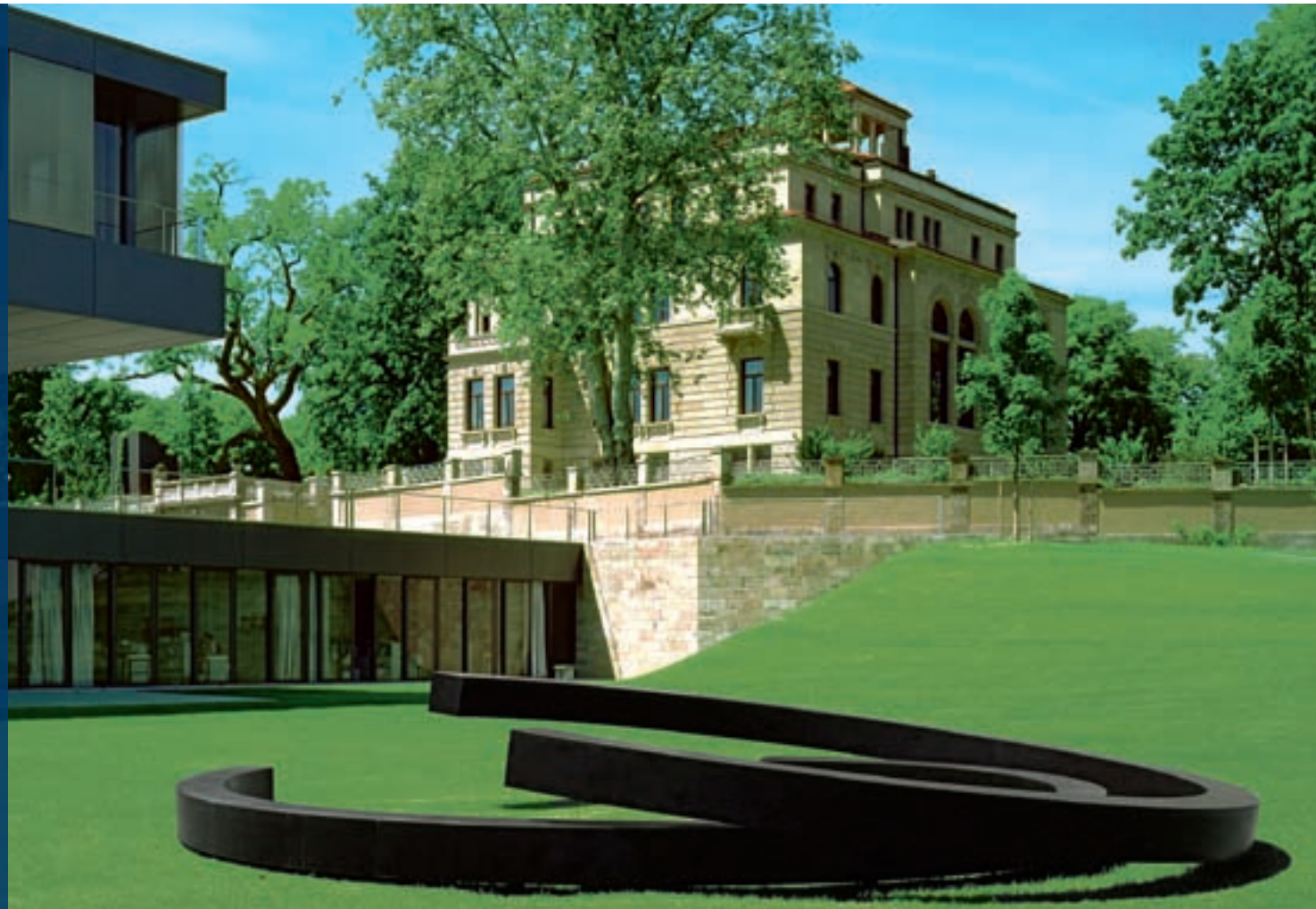
Gesundheitlich ging es Robert Bosch seit 1937 zunehmend schlechter. Den Kriegsausbruch 1939 empfand er sowohl als persönliche wie auch als nationale Katastrophe. Der 80. Geburtstag von Robert Bosch am 23. September 1941 wurde von den Nationalsozialisten ebenso wie sein Tod im März 1942 zum Leidwesen der Familie als Propaganda-Inszenierung des Regimes missbraucht. Um seine wirklichen Einstellungen noch einmal nachdrücklich zu dokumentieren, hatte Bosch selbst noch kurz vor seinem Tod den Liberalen Theodor Heuss gebeten, seine Biografie zu schreiben, weil dieser „aus einem Milieu kommt, das ihn befähigt, mich in meinem Wesen zu verstehen“.



Bild links:
Friedrich Naumann (1860–1919), Begründer der von Robert Bosch geförderten Deutschen Hochschule für Politik in Berlin
Foto: ullsteinbild



Bild rechts:
Richard Coudenhove-Kalergi (links) und Robert Bosch beim Paneuropa-Kongress in Berlin, 1930



Robert Bosch legte in seinem Testament fest, dass das Unternehmen auch nach seinem Tod in seinem Sinne weitergeführt werden sollte. Er ebnete damit den Weg zur heutigen Unternehmensverfassung, die auf seinen Wünschen beruht: der dauerhaften Sicherung der unternehmerischen Selbstständigkeit, der Verbindung der Familie zum Unternehmen und der Verwendung der Dividende für das Gemeinwohl.

Sein letzter Wille

Das Testament von Robert Bosch

von Dieter Schmitt

Robert Bosch wünschte sich von ganzem Herzen, dass das Unternehmen auch nach seinem Tod eine „kraftvolle und reiche Entwicklung“ nehme. Es sollte nicht nur erhalten bleiben und in seinem erreichten Zustand verwaltet werden, sondern weiter wachsen und aktiv die Zukunft gestalten. Weil er Streitigkeiten um seine Nachfolge verhindern wollte, dachte er schon früh daran, wie er den langfristigen Unternehmenserfolg absichern könnte. Der erste Anlauf – die Gründung der Robert Bosch AG 1917 – erwies sich als nicht dauerhaft tragfähig. Deshalb revidierte Bosch die Entscheidung und wählte 1937 die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) für das Unternehmen mit inzwischen über 18 000 Mitarbeitern.

Sein Testament

Ein Jahr später, 1938, verfasste Robert Bosch sein Testament und legte darin die Richtlinien für die Nachfolger fest. „Es ist mir ein Herzensbedürfnis, dass die Robert Bosch GmbH [...] für eine möglichst lange Reihe von Geschlechtern in ihrem Bestand gesichert bleibt und ihre finanzielle Unabhängigkeit, ihre Selbstständigkeit und Aktionsfähigkeit jederzeit wahren kann.“ Oberste Prinzipien waren neben der langfristigen Sicherung des Unternehmens und seiner Entwicklungsmöglichkeiten auch die dauerhafte Verbindung von Boschs Nachkommen zur Firma und die Verwendung von Teilen der erwirtschafteten Erträge für das Gemeinwohl.

Bild ganz links:

Das frühere Wohnhaus von Robert Bosch, in dem heute die Robert Bosch Stiftung ihren Sitz hat, und das Bosch-Haus Heidehof, das neue Management- und Konferenzzentrum der Bosch-Gruppe, 2005

Bild unten links:

Sitzung der Testamentsvollstrecker, 1954. Am Tisch sitzen Robert Bosch d.J. und Hans Walz (4. und 5.v.l.).

Bild unten rechts:

Robert Bosch, 2. März 1942



Männer seines Vertrauens

Deshalb legte Robert Bosch die Entscheidung in die Hände seiner engsten Vertrauten. Sie sollten – wenn die Zeit dafür reif sei – eine dauerhafte Lösung in seinem Sinne finden. Bosch benannte sieben Männer zu seinen Testamentsvollstreckern, darunter Hans Walz, den diese später zu ihrem Vorsitzenden wählten. Er hatte 1912 bei Robert Bosch als dessen Privatsekretär angefangen und war 1924 in den Vorstand berufen worden. Später hatte er die Leitung des Unternehmens übernommen und war im Laufe der Zeit zu Robert Boschs engstem Berater in geschäftlichen und sozialen Angelegenheiten geworden. Alle vorgeschlagenen Testamentsvollstrecker kannten Boschs Vorstellungen und Wünsche aus der persönlichen Erfahrung mit ihm. Robert Bosch gab ihnen zusätzlich ausführliche Richtlinien an die Hand, an denen sie ihre Entscheidungen ausrichten sollten.

Nachdem Robert Bosch in den frühen Morgenstunden des 12. März 1942 in Stuttgart verstorben war, übernahmen die Testamentsvollstrecker die Verwaltung seines Erbes. Es gelang ihnen weitestgehend, das Unternehmen vor Eingriffen durch die Nationalsozialisten zu schützen

und es nach den schweren Zerstörungen des Zweiten Weltkrieges wieder aufzubauen.

In seinem Sinne

Die Testamentsvollstrecker legten den Grundstein für die heutige Unternehmensverfassung und fanden eine Möglichkeit, den letzten Willen von Robert Bosch in einzigartiger und zukunftsweisender Form umzusetzen. Bosch hatte 1921 eine Gesellschaft zur Verwaltung seines Anteilsbesitzes gegründet, um dort auf lange Sicht seine gemeinnützigen Aktivitäten zu bündeln: die Vermögensverwaltung Bosch GmbH. Diese erwarb 1964 von den Erben die Kapitalmehrheit an der Robert Bosch GmbH und übertrug die Stimmrechte an die neu gegründete Robert Bosch Industriebeteiligung GmbH – die Vorläufergesellschaft der heutigen Robert Bosch Industrietreuhand KG, die damit die unternehmerische Gesellschafterfunktion ausübt.

Um ihren gemeinnützigen Charakter zu unterstreichen, änderte die Vermögensverwaltung 1969 ihren Namen in Robert Bosch Stiftung GmbH. Die Stiftung setzt die gemeinnützigen Ziele von Robert Bosch in zeitgemäßer Form um und nutzt die ihr

zufließende Dividende in seinem Sinne. Sie engagiert sich in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Völkerverständigung, Gesellschaft, Kultur und Wissenschaft und ist beispielsweise Träger des Robert-Bosch-Krankenhauses in Stuttgart.

Die Stiftung hält heute 92 Prozent der Kapitalanteile der Robert Bosch GmbH. Die übrigen Anteile liegen vor allem bei der Familie Bosch und zu einem geringen Teil bei der Robert Bosch GmbH. Die Familie ist so weiterhin mit dem Unternehmen eng verbunden. Christof Bosch – Enkel von Robert Bosch – ist als Sprecher der Familie Mitglied des Aufsichtsrats der Robert Bosch GmbH und Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand KG und gehört dem Kuratorium der Robert Bosch Stiftung an.

Diese Unternehmensverfassung, die den letzten Willen von Robert Bosch umsetzt, sichert die unternehmerische Selbstständigkeit und finanzielle Unabhängigkeit sowie die Aktionsfähigkeit der Bosch-Gruppe. Die erwirtschafteten Erträge verbleiben größtenteils im Unternehmen und werden zur Zukunftssicherung eingesetzt. Dies ermöglicht dem Unternehmen, langfristig zu planen und aus eigener Kraft

in die Zukunft zu investieren. Der Robert Bosch Stiftung erlaubt die Unternehmensverfassung durch die ihr zufließende Dividende ein nachhaltiges gemeinnütziges Engagement.

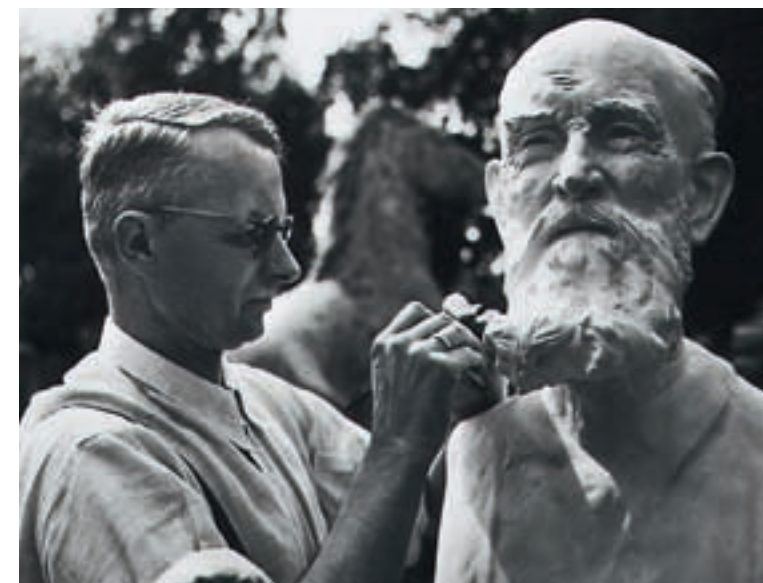
Sein Vermächtnis

Ganz wie Robert Bosch es sich erhofft hatte, hat sich das Unternehmen nach seinem Tod trotz mancher äußerer Krisen bis auf den heutigen Tag „kraftvoll und reich“ entwickelt. Dieses Erbe auch für zukünftige Generationen zu erhalten, ist der Auftrag von Robert Bosch, an dessen Umsetzung – wie er es sich von Herzen gewünscht hatte – sich alle Mitarbeiter aktiv beteiligen sollen.

Am 27. Oktober 1941 hatte Bosch sich bei den Beschäftigten für die Glückwünsche zu seinem 80. Geburtstag bedankt. Wenige Monate vor seinem Tod war dies sogleich sein Abschiedswort an sie: „Pflegen Sie diesen Geist der Hingabe an die gemeinsame große Aufgabe während meiner Lebenszeiten und über mich hinaus immerdar zum Wohle aller Betriebsangehörigen und zum Wohle des Unternehmens selbst, das mir als Werk meines Lebens teuer ist!“

„Grundsätzlich haben die Testamentsvollstrecker darüber zu wachen, dass die Unternehmungen der Robert Bosch GmbH in meinem Sinn (d. h. in meinem Geist und Willen) weitergeführt werden, d. h. diesen Unternehmungen für lange Zeit nicht bloß das Leben zu erhalten, sondern auch diesem Leben über die unausbleiblichen Schwierigkeiten und Krisen der Zukunft hinüberhelfende, kraftvolle und reiche Entwicklung zu sichern. Um dies zu erreichen, sollte kein Opfer gescheut werden.“

Robert Bosch



Fritz von Graevenitz arbeitet an der Bosch-Büste, 1940.
Foto: Stiftung Fritz von Graevenitz

Robert Bosch – Was bleibt?

von Andreas Kempf

„Das steckt in den Bosch-Genen.“ Mit dieser Formulierung bringt Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Bosch-Geschäftsführung, gerne die Frage nach der Quelle der besonderen Innovationskraft von Bosch auf den Punkt. „Wir haben nie aufgehört, nach noch besseren Lösungen zu suchen“, fügt er dann regelmäßig hinzu. Dieser „Bosch-Geist“ wird häufig mit dem Begriff „Unternehmenskultur“ etikettiert. Und bei genauerem Hinschauen wird erkennbar, dass vieles auf eine Person zurückgeht: den Unternehmensgründer Robert Bosch.

Selbst viele Jahrzehnte nach seinem Tod im Jahr 1942 durchdringen die von Robert Bosch vorgelebten Werte und Denkweisen ein Unternehmen, das auf allen Kontinenten präsent ist und heute mehr als 270 000 Frauen und Männer beschäftigt. Weder revolutionäre Technik noch politische Umbrüche oder gar die Globalisierung haben diese Wurzeln entscheidend kappen können. Doch was hält Bosch – das Unternehmen und den Gründer – so eng zusammen? Die „Bosch-Gene“ sind im Alltag des Unternehmens an viel mehr Stellen präsent, als dies gemeinhin erwartet wird.

Mit Beharrlichkeit zum Erfolg

Besonders deutlich wird dies bei der Kraft, die das Unternehmen seit seiner Gründung 1886 antreibt: der Technik. Robert Bosch hat vorgelebt, dass zwischen der ersten Idee und einem erfolgreichen Produkt ein langer, steiniger Weg liegen kann. Im Jahr 1920 sollte die Entwicklung des Ölers, eines zentralen Schmierapparats für Maschinen, eingestellt werden, weil

in zwölf Jahren lediglich rund 50 000 Stück abgesetzt werden konnten. Doch Bosch widersprach: Das wäre doch ein Eingeständnis gewesen, dass man trotz der mehr als ein Jahrzehnt anhaltenden Bemühungen es nicht geschafft hätte, aus diesem Ansatz einen Erfolg zu machen. Vielleicht hat Bosch auch geahnt, dass diese Technik die Basis für andere Anwendungen sein würde. Der Erfolg hat ihm jedenfalls recht gegeben. Bereits 1922 wurde eine Jahresleistung von 20 000 Ölern erreicht. Die dadurch gewonnene Erfahrung, mittels einer Pumpe mit hohem Druck Öl zu verteilen, stand bei der Entwicklung der Dieselschifftechnik – bis heute eine tragende Säule für Bosch.

Ein solches Beispiel, wie mit viel Hartnäckigkeit und Durchhaltevermögen neue Technologien auf den Weg gebracht werden, prägt auch die weitere Unternehmensgeschichte. Mitte der 1950er Jahre standen die Entwickler der Bosch-Gruppe vor der Frage, wie elektronische Komponenten im Kraftfahrzeug eingesetzt werden könnten. Technisch gesehen lag es auf der Hand,



Hauptsitz der Robert Bosch GmbH
auf der Gerlinger Schillerhöhe bei Stuttgart

dass mit der Elektronik beispielsweise die Zündung wartungsfrei und wesentlich präziser gesteuert werden konnte. Das erste elektronisch gesteuerte System, die Benzineinspritzung Jetronic, kam zwar schon 1967 auf den Markt. Doch es dauerte bis in die späten 1970er Jahre, bis sich dieses System und seine Nachfolger, die L-Jetronic und die Motronic, letztlich durchsetzten, denn die Kunden aus der Autoindustrie setzten zunächst mehrheitlich auf die mechanisch gesteuerte K-Jetronic. In diesem Fall ist viel der Beharrlichkeit von Fehrenbachs Vorgänger Hermann Scholl zu verdanken. Er gilt heute nicht nur als der Vater der elektronischen Benzineinspritzung, sondern der Automobilelektronik bei Bosch insgesamt. Ohne sie wären Bosch-Geschäftsfelder wie Motor- und Getriebe-steuerungen oder Fahrerassistenzsysteme wie beispielsweise das Antiblockiersystem ABS oder das Elektronische Stabilitätsprogramm ESP nicht denkbar.

Miteinander statt gegeneinander

Unternehmerische Entscheidungen können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Mitarbeiter den eingeschlagenen Kurs mitgehen. Bei Bosch spielt das Verhältnis

von Belegschaft zum Unternehmen und zu dessen Führung eine besonders wichtige Rolle. In der jüngsten internen Umfrage haben vier von fünf Mitarbeitern erklärt, sie seien stolz darauf, bei Bosch zu arbeiten.

Allerdings wurde bei Bosch stets auch mit spitzer Feder gerechnet. So führte die Erkenntnis, dass bei kürzerer Arbeitszeit gleichzeitig die Produktivität erhöht werden kann, zur Einführung des Achtstundentages 1906. Mehr Ausbringung bei geringeren Lohnkosten also. Aus Sicht der Beschäftigten war dies hingegen der Beginn einer Leistungsverdichtung.

Das Verhältnis zwischen Führung und Belegschaft war keineswegs immer nur von Harmonie geprägt. So wurde bereits Firmengründer Robert Bosch, von anderen Unternehmern auch „der rote Bosch“ genannt, mit Streiks konfrontiert, obwohl er gute Löhne bei kürzeren Arbeitszeiten bot. Große Konflikte in der Arbeitswelt, wie Rationalisierungen oder der Streit um die 35-Stunden-Woche, haben in späteren Jahrzehnten auch bei Bosch für unruhige Zeiten und lange, heftige Debatten gesorgt.

Bei aller Intensität waren die jeweiligen Auseinandersetzungen bis heute jedoch von der gemeinsamen Suche nach dem Kompromiss und von gegenseitigem Respekt geprägt.

Ein Leben lang

In seinem Testament hat Robert Bosch die besondere Gesellschaftsstruktur vor-gezeichnet, die das Unternehmen bis zum heutigen Tag bestimmt. Die Rolle der Haupt-gesellschafterin trägt die Industrietreuhand, in der unter anderem frühere, aber auch aktuelle Bosch-Geschäftsführer, Christof Bosch als Sprecher der Nachkommen von Robert Bosch sowie unternehmerisch er-fahrene externe Persönlichkeiten vertreten sind. „Wir halten uns an die Vorgabe von Robert Bosch, das Unternehmen kraftvoll weiterzuentwickeln“, beschreibt Franz Fehrenbach den Auftrag und Anspruch an die Unternehmensspitze. Denn wer in die höchste Führungsebene bei Bosch auf-genommen wird, hat nicht nur einen Job inne – hier wird eine Lebensaufgabe über-nommen. So ist auch zu erklären, dass seit der Gründung im Jahr 1886 das Unter-nehmen nur von sechs verschiedenen Chefs einschließlich des Firmengründers geführt wurde.



Bild oben:
Werbeplakat von
Lucian Bernhard, 1914

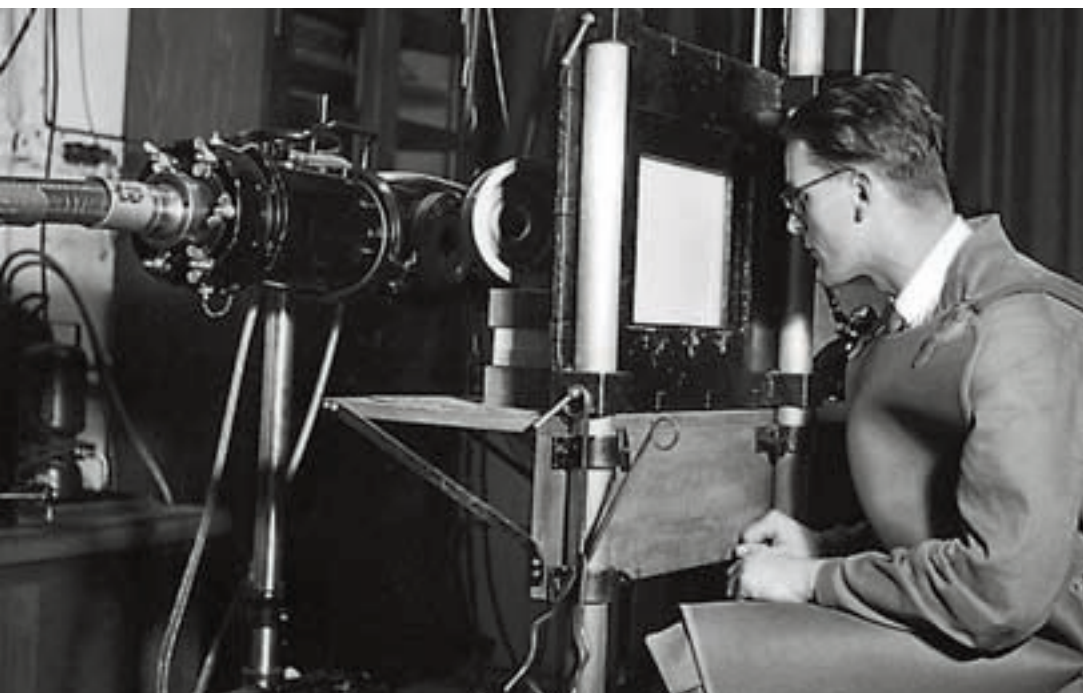
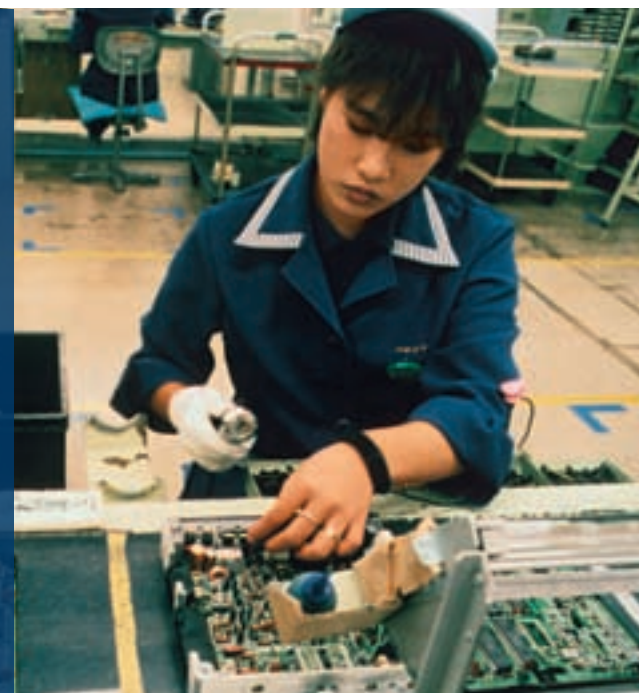


Bild links:
Materialforscher an
einer Röntgeneinrichtung
bei Bosch, 1936

Bild rechts:
Fertigung von elektro-
nischen Steuergeräten
für Bosch-Jetronic in
Japan, 1986





Bilder oben von links nach rechts:

Robert Bosch

Hans Walz

Hans L. Merkle

Marcus Bierich

Hermann Scholl

Franz Fehrenbach

Die stabile Gesellschafterstruktur sichert die Bosch-Gruppe auch vor Übernahmeversuchen und garantiert eine unabhängige, langfristig angelegte Geschäftspolitik. Doch nicht nur die Geschäftsführung bleibt oft jahrzehntelang mit dem Unternehmen verbunden, sondern auch die Beschäftigten sind häufig ihr ganzes Berufsleben lang bei Bosch.

Völkerverständigung und kulturelle Vielfalt

Und auch noch ein weiteres Erbe hat Robert Bosch seinen Nachfolgern hinterlassen: Er hatte sein Handeln als Mensch und Unternehmer immer im Kontext der gesellschaftlichen Verantwortung gesehen. So setzte er sich sein Leben lang beispielsweise für die Verständigung zwischen den Völkern ein. Das prägte das Unternehmen: Marcus Bierich, der zwischen 1984 und 1993 das Unternehmen geführt hat, brachte es einmal so auf den Punkt: „Die Verpflichtung gegenüber dem Gemeinwesen und

der Kultur lebt im Unternehmen fort. Bosch investiert im Ausland, aber das Ausland ist nicht ausschließlich ein wirtschaftliches Betätigungsfeld. Wir versuchen gleichzeitig, die Kultur dieser Länder zu erfühlen, zu verstehen.“

Heute müssen Führungskräfte eine gewisse Zeit im Ausland aktiv gewesen sein, wenn sie auf der Karriereleiter weit nach oben kommen wollen. Die Unternehmensführung will so sicherstellen, dass unter den Führungskräften neben der Steigerung der Marktkenntnisse auch der offene Umgang mit anderen Denkweisen und Kulturen verankert ist. So ist bei Bosch traditionell von Regional- und nicht von Auslandsgesellschaften die Rede. Dieses Verständnis einer pluralistischen Gesellschaft stieß nicht immer auf ungeteilte Zustimmung, sondern sorgte für Anfeindungen beispielsweise in der Zeit des Nationalsozialismus. Trotz der Risiken hielt man an diesen Werten fest.

Das lebendige Erbe

Das Erbe von Robert Bosch lebt, nicht nur indem die Werte, Einsichten und Prinzipien des Firmengründers auch heute noch allgegenwärtig sind, sondern auch dadurch, dass sie für die heutige Zeit passend weiterentwickelt und damit lebendig gehalten werden. Ende der 1990er Jahre hat die Bosch-Geschäftsführung die ungeschriebenen Wertvorstellungen auf den Prüfstand gestellt. Was gilt noch von dem, was Robert Bosch hinterlassen hat? Das war kein unumstrittener Prozess, denn an einem schriftlich festgehaltenen Kodex kann man auch gemessen werden.

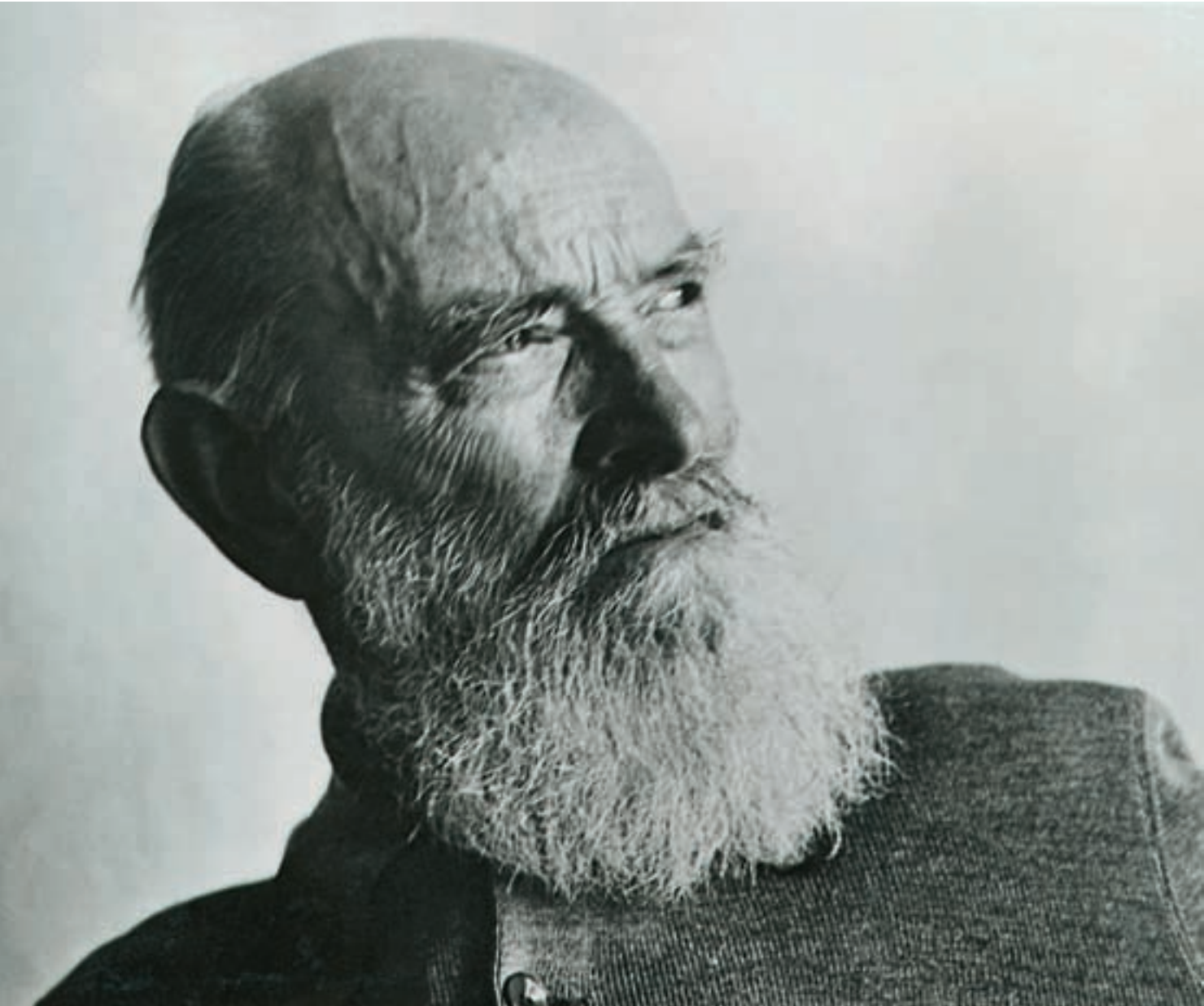
Heute dienen die im internen Orientierungsrahmen „House of Orientation“ zusammengefassten Werte als gemeinsame Klammer für die Mitarbeiter weltweit. Darin werden Grundsätze festgeschrieben wie Legalität, Zuverlässigkeit, Verpflichtung zur Qualität, der Respekt vor unterschiedlichen Kulturen

und nicht zuletzt in der Unternehmensvision der Anspruch, mit innovativen und nutzbringenden Lösungen die Lebensqualität zu verbessern, aber auch mit diesen Produkten führende Marktpositionen einzunehmen.

Da sind die Gene wieder: die Suche nach der noch besseren technischen Lösung zum Wohle des Unternehmens und der Gesellschaft. Technik fürs Leben – ganz im Sinne von Robert Bosch, der 1932 schrieb: „... dass die Fortschritte in der Entwicklung der Technik im vollen Umfange des Wortes dazu dienen, der Menschheit die größten Dienste zu leisten. Der Technik, die dazu bestimmt und in der Lage ist, der gesamten Menschheit ein Höchstmaß an Lebensqualität und Lebensglück zu verschaffen.“

Zeittafel

1861	Robert Bosch wird am 23. September in Albeck bei Ulm geboren
1876–79	Ausbildung zum Feinmechaniker in Ulm
1883/84	Robert Bosch besucht als Gasthörer die Technische Hochschule in Stuttgart
1884	Einjähriger Arbeitsaufenthalt in den USA, unter anderem bei Edison Machine Works
1885	Robert Bosch arbeitet einige Monate bei Siemens Brothers in Großbritannien
1886	Am 15. November eröffnet Robert Bosch seine „Werkstätte für Feinmechanik & Elektrotechnik“ in Stuttgart
1887	Heirat mit Anna Kayser (1864–1949)
1888	Geburt der Tochter Margarete (gestorben 1971)
1889	Geburt der Tochter Paula (gestorben 1974)
1891	Geburt des ersten Sohnes Robert (gestorben 1921)
1893	Geburt der Tochter Erna Elisabeth (gestorben 1894)
1897	Robert Bosch baut erstmals eine Magnetzündung in ein Automobil ein
1901	Robert Bosch bezieht mit 45 Mitarbeitern die erste eigene Fabrik in Stuttgart
1910	Bau des Robert-Bosch-Hauses in der Heidehofstraße
1917	Robert Bosch wandelt sein Unternehmen in eine AG um
1927	Heirat mit Margarete Wörz (1888–1979)
1928	Geburt des zweiten Sohnes Robert (gestorben 2004)
1931	Geburt der Tochter Eva
1937	Umwandlung der Robert Bosch AG in eine GmbH
1940	Einweihung des Robert-Bosch-Krankenhauses
1942	Robert Bosch stirbt am 12. März



Robert Bosch in Pfronten, 1940/41